

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Měření spokojenosti klientů s obchodními praktikami softwarové společnosti

Measurement of Client Satisfaction with Business Practices of Software Provider

Student: Bc. Lenka Jachanová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miluše Hluchníková, CSc.

Ostrava 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.
Přílohu č. 5 danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“.

V Ostravě dne 28. dubna 2009

.....

Lenka Jachanová

Děkuji Ing. Miluši Hluchníkové, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při tvorbě této diplomové práce.

1 Úvod	4
2 Charakteristika firmy Cogras, spol. s r.o.	5
2.1 Profil společnosti	5
2.2 Předmět činnosti	7
2.3 Ekonomický vývoj společnosti	8
2.4 Významné události ve společnosti za rok 2008	10
2.5 Mikroprostředí společnosti	11
2.6 Externí analýza současného stavu společnosti metodou PESTLE	14
2.7 Analýza možných alternativ budoucího vývoje společnosti	20
2.7.1 Optimistická rozvojová strategie	20
2.7.2 Pesimistická defenzivní strategie	21
2.7.3 Udržovací strategie	22
3 Teoretická východiska osobního prodeje	24
3.1 Základní principy péče o zákazníky při osobním prodeji	24
3.2 Druhy zákaznické orientace	26
3.2.1 Význam prodeje klíčovým klientům	28
3.2.2 Péče o významné klienty a koncepce KCRM	29
3.2.3 Výhody a nebezpečí péče o významné klienty	30
3.2.4 Podmínky úspěšné péče o významné klienty	32
3.2.5 Model rozvoje vztahů v péči o významné klienty	33
3.2.6 Prodej podle SPIN	36
4 Způsob shromažďování dat	37
5 Vyhodnocení spokojenosti klientů	39
5.1 Současný přístup společnosti Cogras k péči o významné klienty	39
5.1.1 První kontakt s klientem	39
5.1.2 Demonstrace a obchodní jednání	40
5.1.3 Následný průběh obchodování	41
5.1.4 Poprodejní péče o zákazníka	42
5.2 Vyhodnocení péče o významné klienty	42
5.3 SWOT analýza	50
5.3.1 Vytyčení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb	50
5.3.2 Vyhodnocení SWOT analýzy	52
6 Shrnutí a závěrečná doporučení	56
7 Závěr	59
Seznam použité literatury	61

1 Úvod

Do dějin podnikání se zapsaly hlavně dvacátá a třicátá léta minulého století, kdy zejména ve Spojených státech a západní Evropě s následným růstem konkurence se mnoho firem přestalo orientovat na tehdy populární masovou výrobu a začalo se orientovat na prodej.

V dnešní společnosti přechází hlavní úsilí podnikání na prodejní funkci. Už se neptáme, jak vyrábět, ale jak zajistit prodej výrobků a služeb. Zákazníci jsou mnohem lépe vzdělaní a náročnější než dříve. Velmi mnoho firem tvrdě poznalo, že mít vynikající výrobek, výkonnou výrobu a rozsáhlou reklamu nezajistí automaticky úspěch. Pokud chce mít firma úspěšný život, musí stavět potřeby zákazníka do samého středu plánování obchodních aktivit.

Obecně mají firmy, které obchodují s průmyslovými výrobky, méně potenciálních zákazníků než firmy obchodující na spotřebitelském trhu. To znamená, že pro průmyslového obchodníka má jeden zákazník nesrovnatelně vyšší cenu než pro společnost zaměřenou na spotřebitele. Vzhledem k tomu, jak jsou pro firmu velcí zákazníci důležití, je logické, že dodavatelé investují do udržení dlouhodobých vztahů s takovými zákazníky. Odráží se to v růstu prodeje významným klientům.

Společností v takovémto postavení je i Cogras, spol. s r.o., která na českém trhu od roku 1991 dodává konstruktérský software výrobním průmyslovým podnikům. Jelikož produkt nabízený firmou je rozsáhlejšího a finančně náročnějšího charakteru, nemá firma tolik zákazníků jak je tomu u společností nabízejících jednodušší zboží. Povaha takového podnikání vyžaduje, aby společnost podnikala podle vzoru key account managementu. Tedy obchodní praktiky, která se soustřeďuje na obchodování s významnými klienty a péči o tyto klíčové zákazníky. Jelikož je obsahové zaměření celé problematiky obchodních praktik a péče o zákazníky velice aktuální a zajímavé, zvolila jsem si jej jako téma diplomové práce.

Cílem mé diplomové práce je za pomoci výzkumu zhodnotit spokojenost klíčových klientů firmy Cogras, spol. s r.o. s celkovým jednáním ze strany této společnosti, nastínit názor těchto klientů na poskytovanou péči a úroveň nabízených služeb a posoudit vztah mezi společností a klientem a poté na základě sekundárních dat týkajících se této problematiky zhodnotit situaci společnosti Cogras v této oblasti.

2 Charakteristika firmy Cogras, spol. s r.o.



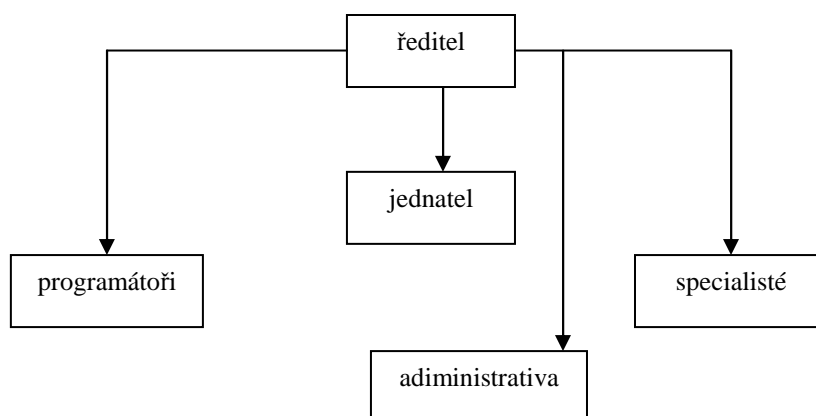
2.1 Profil společnosti

Firma COGRAS spol. s r. o., sídlem v Přerově, byla založena dne 9. prosince 1991 zápisem do Obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Ostravě s cílem přinést nejmodernější a nejperspektivnější **CAD/CAM technologii**, a to zejména systém Pro/ENGINEER od firmy **PARAMETRIC TECHNOLOGY Corp. (PTC)**, československým podnikům. Společnost PTC, výrobce systému Pro/ENGINEER a Windchill, se více jak 20 let zabývá vývojem softwarových technologií určených k efektivnímu vývoji nových výrobků. PTC dlouhodobě spolupracuje s vedoucími výrobními organizacemi napříč průmyslem (Airbus, Boeing, Ingersoll-Rand, NIKE, NASA, Siemens, VOLKSWAGEN apod.) Do svých produktů implementuje nejmodernější metody a přístupy z oblasti vzniku výrobku, správy a managementu výrobových informací, managementu vývojových týmů a efektivní komunikace. Všechny tyto poznatky jsou integrovány do strategie nazvané PDS – Product Development System a dále rozvíjeny.

Hlavním produktem společnosti, který je nabízen zákazníkům z oblasti CAD technologií je systém **Pro/Engineer**. Je to výrobní software pro průmyslové výrobní podniky, které se zabývají produkcí konstrukčně složitějších výrobků. Je založen na přesném, plně asociativním parametrickém objemovém modelování výroby pomocí konstrukčních prvků. Přináší ucelenou řadu softwarových nástrojů pro souběžný vývoj od fáze návrhu průmyslového designu, přes koncepční návrh, detailní konstrukci, tvorbu výrobní dokumentace s možností výstupů ve standardech WWW, analýzu a optimalizaci, obrábění a verifikaci. Provázanou produktovou řadu CAD/CAM/CAE technologií doplňuje otevřený PDM systém Pro/INTRALINK, aplikace pro vizualizaci dat Division a největší knihovna 3D normálíí dostupná na Internetu - InPART. Jedinečnou vlastností řešení Pro/ENGINEER je úplná asociativita přes celý vývojový cyklus výrobku. Ačkoliv je nejvhodnější používat uvedené produkty současně a získat tím nejvíce výhod, je možné jednotlivá řešení v oblastech **CAD, CAE, CAM nebo PDM** používat i samostatně. Systém Pro/ENGINEER se všemi jeho výhodami a aplikací je podrobněji popsán v příloze 4.

Prvními zákazníky společnosti Cogras byly například Přerovské strojírny, Matador, Eta nebo Kovolit. Firma začala spolupracovat s německou firmou ISICAD GmbH Ellwangen při distribuci a podpoře prvních tuzemských uživatelů těchto systémů a tím přinesla založení české pobočky ISICAD s.r.o. Přerov. K 1.1. 1994 přešel celý tým společnosti právě do této pobočky a v důsledku toho se společnost Cogras stala neaktivní. Po spojení německé firmy ISICAD GmbH s kanadskou společností RAND A Technology Corp, největší světovou distributorskou firmou CAD/CAM technologií, došlo k přejmenování české pobočky ISICAD na RAND TECHNOLOGIES s.r.o. a to v roce 1996. O rok později Moravu zasáhly katastrofální povodně a ochromily všechny činnosti minimálně na 3 měsíce. V roce 2001 došlo k další změně, kdy se tehdejší RAND TECHNOLOGIES s.r.o. Přerov přeměnila na akciovou společnost. Rozhodnutí mateřské firmy RAND Worldwide o ukončení všech aktivit ve východní Evropě spojených s PTC produkty a snaha české společnosti udržet kontinuitu technické podpory těchto softwarových systémů pro tuzemské uživatele přinesly od 1.4.2004 znovuoobnovení původní firmy COGRAS v čele s ředitelem a jednatelem společnosti a jeho pracovního týmu, který se nyní skládá z pověřeného obchodního zástupce, pěti programátorů, dále z pěti specialistů na Pro/Engineer technologii a dvou osob, které se zabývají administrativní stránkou společnosti. Organizaci pracovníků společnosti Cogras zobrazuje následující schéma organizační struktury. V příloze 1 jsou zachyceny a rozděleny do kategorií veškeré zdroje společnosti, včetně zdrojů lidských.

Obr. 2.1: Organizační struktura společnosti



Pramen: vlastní zpracování

Firma COGRAS spol. s r. o. se sídlem na ulici Bezručova 2186/15, 750 02 Přerov, Česká republika byla autorizována se souhlasem společnosti PTC k prodeji jejích produktů původním zákazníkům zaniklé společnosti RAND v ČR, tj. produktové řady PTC zahrnující

zejména technologie **Pro/ENGINEER** (dále Pro/MECHANICA , Pro/INTRALINK, PLM technologie Windchill Link Solutions). Vizí společnosti Cogras spol. s r.o. je s využitím nejmodernějších technologií poskytnout českým průmyslovým firmám nejspolehlivější a špičkové produkty s veškerým doprovodným servisem pro jejich výrobu, a to přímo na míru. Základním posláním je pak poskytovat kvalitní výrobky a služby v oblasti softwarových technologií určených k efektivnímu vývoji nových výrobků koncovým zákazníkům v oblasti výrobního průmyslu.

Cílem společnosti je mít výsadní postavení na českém trhu a zvýšit počet oslovených potencionálních zákazníků za rok. Mezi strategické cíle patří zvýšení podílu společnosti na českém trhu do konce roku 2009 o 25 %, rozšíření sortimentu o nové PTC produkty a během roku 2009 zahájit jednání se společností PTC o udělení přímého distribučního práva a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců.

2.2 Předmět činnosti

Hlavním předmětem činnosti firmy Cogras je poskytování zmiňovaných PTC produktů zákazníkům. Tito si od společnosti zakoupí buď hotový program na základě smlouvy s autory, což je společnost PTC, nebo je jim vyhotoven program na zakázku, který uspokojí specifické potřeby dané společnosti. Kromě zmiňovaného softwaru je firma schopna zajistit svým zákazníkům i hardware, který je hlavním předpokladem k tomu, aby bylo možno realizovat výrobu pomocí PTC produktů. Mnohé firmy mají zastaralou výpočetní techniku, která není schopna zvládnout takto složitý software. Proto je nutné, aby zákazník investoval do nového vybavení.

Řada firem se se softwarem tohoto druhu setkává poprvé, proto společnost Cogras pořádá odborné kurzy, školení a jiné vzdělávací akce, včetně lektorské činnosti. Cílem je, aby uživatelé po absolvování školení byli schopni rychle a efektivně pracovat se systémem Pro/ENGINEER, a aby byli obeznámeni se všemi užitečnými možnostmi. Mimo standardních školení je společnost připravena provést i speciální školení, která jsou jakoby šitá na míru konkrétním zákazníkům, pomoci při řešení konkrétních problémů vznikajících při nasazení v praxi a případně pomoci se stanovením a zavedením interních norem pro práci se systémem Pro/ENGINEER. Nabídka školení je rozdělena do několika kategorií, a to podle rozsahu znalostí uživatelů a podle typu softwarového řešení.

Mezi činnosti společnosti patří i samotná konstrukční a vývojová činnost, což je příprava a vypracování technických návrhů pro výrobu zákazníka. Kromě toho poskytuje společnost i další neméně důležité služby, a to především instalaci a konfiguraci hardware a software, urgentní konstrukční výpomoc, nalezení postupu, jak automatizovat jednotlivé kroky při konstrukci podobných zařízení, nejrůznější výpočetní analýzy, tvorba postprocesorů, nebo přeuspořádávání existujících produkčních dat do jednotné databáze.

Samozřejmostí je i poprodejní péče o zákazníka, což zahrnuje externí správu instalace PTC produktů. Je nutné udržovat firemní servery, pracovní stanice uživatelů a celou počítačovou síť ve funkčním stavu, zejména však dbát o stejnorodost pracovního prostředí pro všechny uživatele, instalovat potřebné nové verze operačních systémů, nutných záplat nebo Service pack jak na server, tak na stanice. Mimo to i spravovat uživatelské účty na serveru (tzn. zakládat potřebné nové účty, rušit přebytečné účty, přidělovat vhodná přístupová práva, ...), mít přehled o využití disků na serveru, zajistit bezpečné zálohování firemní databáze a uživatelských dat např. na DAT pásku. V případě poruchy nebo opodstatněných stížností uživatele na podezřelý nebo chybný chod technologie, vyšetří správce pravděpodobnou příčinu problému (hardwarová porucha, nekompatibilita v operačním systému, chyba v aplikačním software, ...) a konzultuje problém s dodavatelem nebo servisní organizací. K povinnostem administrátora sítě patří pravidelně sledovat síť za účelem zabezpečení optimální funkčnosti, spolehlivého provozu a ochrany před neoprávněným použitím.

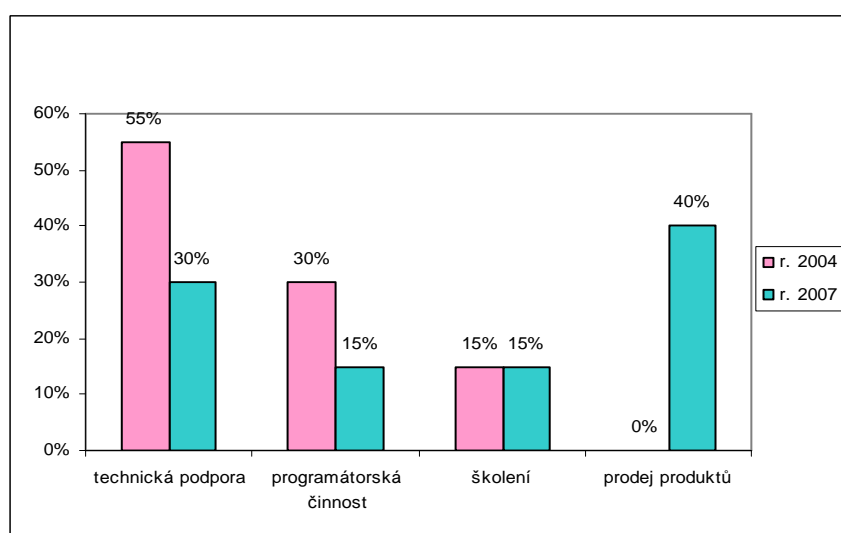
2.3 Ekonomický vývoj společnosti

V roce 2004, tedy v době zániku společnost RAND TECHNOLOGIES s.r.o. Přerov a přerodu na Cogras spol. s r.o. byla společnost v nevýhodném postavení na českém trhu. Právě tato událost z roku 2004 vedla k tomu, že společnost ztratila ukončením činnosti výhradní postavení na trhu a také oprávnění k prodeji PTC produktů. Společnost mohla obchodovat pouze se stávajícími zákazníky, tedy bývalými zákazníky Rand Technologies, co se týče programátorské činnosti, ale nebylo možno vytvářet novou strukturu zákazníků a nabízet firmám PTC produkty. V tomto období představovala technická podpora tzv. MAINTENACE, čili péče o stávající zákazníky 55 % zisku, 30 % zisku tvořila vlastní programátorská činnost a 15 % školení programátorů. Této skutečnosti využila společnost AV Engineering Zlín a získala dominantní postavení na trhu. Společnost Cogras procházela

těžkým a ekonomicky nestálým obdobím, kdy hrozilo, že kdyby stávající zákazníci vypověděli smlouvy a dále neměli zájem o programátorské služby firmy Cogras, mohlo by dojít k velké krizi. K takto hlubokému propadu nedošlo, nicméně smlouvy se společností PTC nebyly stále ještě podepsány a obchodní oddělení se proto stalo přebytečné a došlo k propouštění. Společnost, která tehdy čítala na 18 zaměstnanců přišla o 3 obchodníky. Tehdy se firma Cogras zaměřila na zahraniční trh a nabízela své programátorské schopnosti zákazníkům celého světa, z čehož vzešla spolupráce např. s Anglií, Austrálií nebo Japonskem. Společnost se odrazila ze dna a díky kvalitním projektům došlo ke spolupráci se společností AV Engineering. Klientela v České republice je široká a jediná firma by nedokázala uspokojit veškerou poptávku po PTC softwaru, navíc je toto spojení dobrým řešením, jak čelit stále sílícímu náporu konkurenčních firem.

V současné době je společnost Cogras jediným subdistributorem PTC produktů, díky spolupráci s AV Engineering. Tyto společnosti jsou tedy jedinými prodejci PTC produktů v České republice. Hlavní část zisku společnosti Cogras je ze 40 % tvořena prodejem PTC produktů, 30 % zisku plyne z technické podpory, 15 % představuje programátorská činnost a zbývajících 15 % služby a školení. Následující graf zobrazuje strukturu zisku společnosti Cogras podle jejích jednotlivých činností.

Obr. 2.2: Struktura zisku podle jednotlivých činností



Pramen: vlastní zpracování

2.4 Významné události ve společnosti za rok 2008

Co se týče personálního složení uvnitř společnosti není zde žádná významnější změna. Počet zaměstnanců zůstal v podstatě stejný, pouze se obměnil tým programátorů z důvodu odchodu jednoho z nich. Najít nového člověka, který by rozuměl složitému softwaru nebylo jednoduché, ale po půl roce společnost konečně našla schopného absolventa programátorské školy a od června tohoto roku jej zaměstná na plný úvazek. Byl také zcela obměněn a modernizován technický park společnosti, zahrnující veškerou elektroniku, počítače, notebooky, projektory.

Nové zkušenosti nabrala společnost při implementaci programu určeného ke správě a řízení firemních dat, tzv. Windchillu. Napříč tímto programem byli vyškoleni všichni programátoři společnosti, ale v minulosti o něj žádný klient neprojevil zájem. V loňském roce si proto poprvé mohli programátoři program vyzkoušet při zpracování zákaznického projektu. Nezbytností bylo, aby se společnost začala více propagovat i v zahraničí a v loňské roce se proto zúčastnila světového veletrhu, pořádaném ve vědeckém německém městě Darmstadtu, kde se setkali distributoři PTC produktů za účelem navázání kontaktů a prezentování novinek v této oblasti. Co se týče zahraničních vztahů, byla navázána užší spolupráce s distributorem PTC produktů pro Švýcarsko, Německo a Rakousko, firmou Ineo. Spolupráce bude spočívat ve společných projektech pro významné zákazníky a koncerny, z čehož bude pro společnost Cogras plynout dobrý zisk.

Co se zisku týče, ten díky finanční krizi poklesl za rok 2008 o 30 %. Na podzim loňského roku, kdy se krize začala v České republice výrazněji projevovat, spousta klientů společnosti Cogras stopla rozjednané projekty a smlouvy a společnost utrpěla finanční šok. Na druhou stranu projevil o produkt společnosti zabývající se překladem výkresové dokumentace světový koncern Hyundai. Pokud by byla v budoucnu uzavřena smlouva, plynul by z toho pro společnost vysoký profit, projekt je však dlouhodobý, bude trvat minimálně dva roky a programátoři se musí při jeho zpracování potýkat s korejštinou, což pro ně není jednoduchý úkol a jeho zpracování bude trvat jistě mnohem déle, než je ve společnosti běžné.

2.5 Mikroprostředí společnosti

Dodavatelé

Dodavatelé firmy Cogras by se mohli rozdělit do tří skupin. V první skupině je dodavatel hlavního produktu, což je software americké firmy **PARAMETRIC TECHNOLOGY Corp.** (PTC), založené v roce 1985. Je číslem jedna mezi společnostmi vyvíjejícími software potřebný při výrobě strojírenských výrobků. Předmětem činnosti společnosti Cogras je především nabízení tohoto produktu svým zákazníkům. Dlouhodobá spolupráce a dobré vztahy přinášejí oboustrannou spokojenost a počítá se s touto kooperací mezi firmami i do budoucna. Společnost Cogras má tak vyšší míru jistoty dodávek potřebných zdrojů. Do první skupiny, což jsou dodavatelé softwaru bych dále ještě zařadila rakouskou společnost **iTOOLS Software GmbH Linz**, se kterou uzavřela společnost smlouvu na distribuci také jejich softwarového produktu. Patří sem také společnost **Impresive Design, Inc.**, se kterou byla podepsána partnerská smlouva na distribuci produktů Impresive Product Animator. Je to software vytvářející trojrozměrnou animaci jak funguje výrobek zákazníka. Ve druhé skupině dodavatelů je společnost **Hewlett Pacard**, která dodává zákazníkům firmy Cogras potřebný hardware, a to v případě když technologie daného zákazníka je zastaralá a nestačila by na tak složitý software jako je Pro/ENGINEER. Ve třetí skupině jsou dodavatelé zabezpečující stroje a zařízení, vybavení pracoviště, dopravní prostředky a služby potřebné pro správné vykonávání činností. Je to zejména firma dodávající účetní software, dodavatelé marketingových předmětů a také přerovská filiálka **Škoda Auto a.s.**, kde si společnost Cogras pořídila tři firemní vozy značky Octavia. Průběžně se sledují ekonomické ukazatele dodavatelů a jejich dosavadní spolehlivost.

Marketingoví zprostředkovatelé

Společnost využívá služeb specializovaných firem především v oblasti přepravy. Přepravu počítačů zajišťuje buď dodavatel hardware, firma Hewlett Pacard nebo firma využívá služeb přepravních společností kdy hlavním kritériem je množství přepravovaného zboží. V krajních případech provádí přepravu sama společnost Cogras vlastními vozy. Specializované firmy jsou dále využívány především v oblasti reklamy a marketingu. Je to výroba různých reklamních předmětů jako jsou vizitky, bloky s logem, tužky a další drobné předměty. V oblasti marketingové propagace firmy je dále zaměstnána externí pracovnice na dvacetiprocentní úvazek, která se stará o firemní web, o jeho design a aktualizaci. Dále

společnost také využívá firem, které zprostředkovávají pojištění, ať již se jedná o pojištění majetku nebo odpovědnosti za škodu, a ostatní finanční zprostředkovatele jako jsou banky nebo leasingové společnosti.

Zákazníci

Jak jsem již uvedla dříve, hlavním předmětem činnosti firmy Cogras je poskytování zmiňovaných PTC produktů zákazníkům. Tito si od společnosti zakoupí buď hotový program na základě smlouvy s autory, což je společnost PTC, nebo je jim vyhotoven program na zakázku, který uspokojí specifické potřeby dané společnosti. Zákazník je tedy určitá firma, zabývající se výrobou produktů, které vyžadují složitější výrobní postup. Jen velmi ojediněle je zákazníkem fyzická osoba nebo živnostník.

Zákazníky firmy Cogras lze rozdělit na dva hlavní segmenty. Na zákazníky, kteří si od firmy odkoupí softwarový výrobní program a dále jej využívají při vlastní výrobě, jedná se zejména o firmy podnikající v oblasti těžkého strojírenství, lehkého strojírenství, leteckého průmyslu, různé konstrukční kanceláře, nebo firmy vyrábějící pouze odlitky budoucích výrobků. Je to zhruba 70 % všech zákazníků. Do druhé skupiny zákazníků patří zbývajících 30 % firem, které si od společnosti Cogras objednají vyhotovení programátorského projektu na jejich výrobek. Program Pro/ENGINEER je zde přizpůsobován specifickým požadavkům klienta. U obou skupin zákazníků je předpokladem kvalitní hardware vybavení, to znamená natolik silné počítače a výpočetní technika, aby bylo možno zprovoznit odkoupený software. Pokud si zákazník spolu se software objedná u společnosti Cogras i potřebný hardware, dodává ho společnost Hewlett Packard na adresu zákazníka. Instalaci u zákazníka provádí zaměstnanec firmy Cogras. Na disk zákazníka je nainstalován celý komplexní software, který je licenčně chráněn, kvůli možnosti zneužívání programu ze strany zákazníka. Je zapotřebí tzv. „šému“ ke spuštění. Znamená to licenční soubor, který dovolí používat pouze tu část nainstalovaného souboru, kterou si zákazník zaplatí.

Společnost si svou klientelu rozšiřuje na základě vyhledávání a následného oslovování vytipovaných firem, pouze zlomek klientů byl získán na základě kontaktování firmy Cogras samotným zákazníkem, který získal kontakt na tuto společnost díky referencím jiných firem. Snaha získat si oslovenou firmu jako svého zákazníka vyžaduje udržování neustálého kontaktu a dojíždění do sídla firmy, nabízení produktů a někdy i velice zdlouhavé jednání. Za rok je osloveno kolem 500 firem, ale pouze 10 % se stane skutečnými zákazníky.

Veřejnost

Skupinou, která ovlivňuje marketingové mikroprostředí analyzované společnosti jsou samozřejmě její zaměstnanci. Ti svým vystupováním vůči třetím osobám mohou velmi ovlivnit vnímání celé společnosti. Dále vědomě či nevědomě poskytují reference o společnosti, která je zaměstnává. Další podskupinou, která může ovlivnit fungování společnosti jsou občané – zaměstnanci jiných firem. Ti zpravidla vnímají a podvědomě posuzují celkovou image společnosti, či chování jednotlivých zaměstnanců, úroveň reklamy, rozsah nabízených služeb. V minulosti se společnost Cogras na veřejnosti každoročně prezentovala také prostřednictvím dvou mezinárodních veletrhů, což byli Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně a Invex. Prestiž Invexu ale začala upadat a kvůli vysoké finanční náročnosti mezinárodních veletrhů bylo od této činnosti odstoupeno. Další a neméně důležitou skupinou jsou státní instituce – úřady. Těsná spolupráce probíhá s Finančním úřadem, Českou správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, apod. Veškeré povinnosti vůči těmto institucím vyplývají z české legislativy, společnost Cogras, spol. s r.o. je v plném rozsahu dodržuje a v případě již uskutečněných kontrol nebyly těmito institucemi zjištěny žádné nedostatky.

Konkurence

Softwarové produkty z oblasti PLM technologií zdaleka nezabezpečuje na českém trhu pouze společnost Cogras, spol. s r.o. Největším konkurentem je především firma **SolidVision, s.r.o.**, která je v současné době největším autorizovaným prodejcem těchto systémů v České republice. Sídlo společnosti je v Brně, což spatřuji jako nevýhodu, protože pohlít v moravském regionu více zákazníků, kteří by jinak mohli být kontaktováni společností Cogras. Dalším významným konkurentem je americká firma **UGS PLM Solutions** se svou pobočkou v Praze. Jejich produkt NX, Solid Edge je svou kvalitou a rozsahem technologie srovnatelný s hlavním produktem firmy Cogras, Pro/ENGINEER. V neposlední řadě existuje na českém trhu i společnost **Autodesk, s.r.o.**, jejíž česká pobočka má také sídlo v Praze. Atraktivita trhu je zde nižší, protože konkurence je silná a agresivní. U společnosti Cogras tím dochází k poklesu tempa růstu na trhu a také k nižším příjmům.

2.6 Externí analýza současného stavu společnosti metodou PESTLE

Politické prostředí

Z průzkumu společnosti Ernst & Young vyplynulo, že v České republice mezi hlavní překážky podnikání patří složitý daňový systém, sociální a politické prostředí a podmínky pro zaměstnávání pracovníků. Největšími problémy českého daňového systému zůstávají podle respondentů jeho netransparentnost a časté změny. Časté změny a jejich nejasný výklad přispívají ke zpomalení rozvoje podnikatelského prostředí.

Co se týče Evropské unie, vývoj v podpoře podnikání by měl být v nejbližší době příznivý. Evropský hospodářský a sociální výbor (EHSV) soudí, že akt o drobném podnikání pro Evropu, jehož přijetí sám opakovaně požadoval, musí umožnit oživení Evropské charty pro malé podniky a představuje nejen skvělou příležitost k rozvoji potenciálu malých podniků, ale rovněž test skutečné vůle institucí a členských států zahájit dobrovolnou a trvalou politiku podpory malých a středních podniků (MSP) a rovněž mikropodniků. Uplatňování této politiky nesmí být omezeno na období hospodářských potíží, kdy politické kruhy znovu objevují důležitost MSP i mikropodniků, jejichž prostřednictvím chtějí řešit otázku nedostatečné nabídky pracovních míst a snížit nezaměstnanost; tato uvážená politika musí dlouhodobě podporovat konkurenceschopnost těchto podniků. EHSV doporučuje přijmout 10 základních opatření zaměřených jak na podporu a obnovení rozvoje MSP vytvořením prostředí, které pro ně bude skutečně příznivé, tak na zvýšení efektivity aktu o drobném podnikání pro Evropu, který bude více než pouhým politickým prohlášením. [15]

Tento politický záměr by znamenal zlepšení podnikatelské úrovně i ve společnosti Cogras, spol. s r.o., která byla již v minulosti nucena propustit část svých zaměstnanců a ponechat pouze ty nepostradatelné a díky nynější finanční krizi se situace nezlepšuje, spíše naopak. Pokud by byly schváleny dotace podnikům na sociální pojištění, na něž chce stát vyčlenit až osmnáct miliard, mohl by to být pro společnost Cogras povzbudivý faktor.

Podle předsedy Unie malých a středních podniků ČR vstup do Schengenského prostoru znamená, že se Česká republika více přiblížila k naplňování čtyř základních svobod v Evropské unii, tedy volného pohybu osob, zboží, služeb a kapitálu. Ačkoliv je zřejmé, že firmy mohly v EU obchodovat i dříve, odstranění hraničních kontrol povede dlouhodobě k

dalšímu zintenzívnění sousedských vztahů, což by mohlo znamenat pro společnost Cogras uvažovat o příležitosti zaměření se na zahraniční klienty. [16]

Ekonomické prostředí

V současnosti, v době zhoršeného ekonomického klimatu a nastupující recese, existuje silná poptávka po změně. Evropské firmy investují do svých procedurálních přestaveb poměrně velké částky. Důvodem je pro většinu z nich snaha o zlepšení finanční výkonnosti. Ne vždy dosáhnou tyto projekty kýženého výsledku a mezi společnostmi tak dochází k plýtvání finančními zdroji. Na finanční krizi jako první doplatil automobilový průmysl a postupně ji začaly pociťovat také ostatní výrobní společnosti. Finanční krize, která postihuje takovéto průmyslové podniky dopadá nepřímo i na společnost Cogras, spol. s r.o., jejíž podnikatelský úspěch závisí na dodávání sice prvotřídního a nejmodernějšího, ale o to více finančně nákladného výrobního softwaru. Firmy začínají hledat skuliny, kde by mohly ušetřit finanční prostředky a proto se stále častěji spokojují se stávajícím, méně vyvinutým softwarem, a váhají s investicemi do nového. Neuvědomují si však, že právě v období krize by jim modernější a výkonnější výroba mohla pomoci překonat konkurenci a přežít tak tuto recesi.

Výhody české ekonomiky spočívají v její vysoké makroekonomické stabilitě. Česká podnikatelská sféra je také méně náchylná k zamrznutí úvěrových kanálů, navíc ČNB může banky donutit k větší úvěrové aktivitě a levnější ceny komodit se zcela určitě promítnou do české ekonomiky. Rok 2009 bude podle hlavního stratéga Saxo Banky zlomem, protože situace se již dál zhoršit nemůže. To ovšem platí pro světovou ekonomiku. K oživení v České republice by mohlo dojít v polovině roku 2010. Po překonání krize bude ČR postupně ztrácet cenovou konkurenční výhodu a růst hospodářství bude mnohem více záviset na kvalitním systému vzdělávání, inovacích a aplikacích výsledků vědy a výzkumu v oborech s vyšší přidanou hodnotou. [17]

Sociální prostředí

Mezi důležité sociální faktory patří počet obyvatel, hustota osídlení podíl městského a venkovského obyvatelstva, věková struktura obyvatel, podíl mužů a žen, vzdělanost atd. Současný trend vývoje populace v České republice (dále jen ČR), jehož výsledkem

je ubývání obyvatelstva republiky, zřejmě jistou dobu ještě přetrvá. Předpokládá se další snižování počtu obyvatelstva ČR, k němuž došlo poprvé v roce 1994 a se kterým prognózy z let před tímto rokem ještě nepočítaly. Do určité míry příznivě tento negativní proces ovlivňuje zahraniční migrace. Vlivy sociálně-kulturního prostředí výrazně ovlivňují celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Především se jedná o podobu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě, firmě nebo třeba motivaci ke spotřebě. Co se týče věkové struktury v ČR v období příštích dvaceti let se pravděpodobně stane klíčovou otázkou zrychlené stárnutí obyvatelstva, tj. přírůstky počtu osob v důchodovém věku, při postupném úbytku počtu osob v produktivním věku (nižší tvorba zdrojů) a poklesu počtu dětí. Populace ČR bude tak snižovat svoji životaschopnost a bude se měnit ve společnost s významným podílem starších lidí se všemi ekonomickými, sociálními i psychologickými důsledky. Stárnutí obyvatelstva není pro firmu Cogras příznivým jevem, znamená to, že se snižuje i procento lidí, kteří se nebrání novým technologiím a inovacím. Tento jev se ale na ekonomické stránce společnosti neprojeví nijak závažným způsobem a její management nemusí podnikat žádná protiopatření.

Ohledně sociální situace v globálnějším měřítku Evropská unie uskutečňuje mnoho různých iniciativ ke zlepšení sociálního prostředí, které je zasaženo velkými rozdíly mezi sociálními prostředími v rámci Evropy. K nejdůležitějším z nich patří programy zaměřené na vytváření většího počtu a zvyšování kvality pracovních míst, zvyšování bezpečnosti a kvality pracovního prostředí, zajišťování přístupu k sociálním dávkám pro osoby pohybující se mezi různými zeměmi, podporu výzkumu a financování hospodářského rozvoje v chudších částech EU.

Technologické prostředí

Poslední století přineslo největší množství změn právě v oblasti inovací do nových technologií. Změny v této oblasti jsou dnes mimořádně rychlé. Nové technologie stále více formují životy lidí a ovlivňují způsob přeměny zdrojů na výrobky. Kromě velkých objevů a vynálezů sem patří drobné každodenní inovace a zlepšení, i zatím neuvědomované potřeby. Zavádění nových technologií umožňuje zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady a tím zvyšovat konkurenceschopnost výrobků nebo firmy. Inovační příležitosti jsou prakticky neomezené, a proto velké firmy investují miliony dolarů do výzkumu a vývoje, který pak promění ve svou konkurenční výhodu.

Jakýkoliv pokrok v technice a technologii výroby je pro společnost Cogras, spol. s r.o. příznivým jevem, jelikož pokud se výrobní firmy předhánějí v dokonalejších a technicky vyspělejších výrobcích, budou je muset vyrábět modernější technologií, a budou stále investovat do nového a výkonnějšího softwaru. Také samotný software pro tuto výrobu prochází neustálým zdokonalováním a vývojem. Například ještě donedávna konstruktérské rysy ve virtuální rovině prováděly v dvou dimenzionální podobě. Tato technologie je nyní více než zastaralá a pracuje se v 3D prostředí, které nabízí lepší prostředky pro vizi konečného produktu.

Naproti tomu stále podstatnějším negativem je v dnešní době užívání nelegálních technologií. Většina podnikatelů dnes nedá bez počítače ani ránu. Ne každý si ale uvědomuje, že i software je zboží a že se musí zakoupit stejně jako počítač. Podnikatelům, kteří využívají nelegální software ve svých firmách, se teď ale ztíží život. Do boje proti nim totiž vyrazila protipirátská organizace BSA (Business Software Alliance), která sdružuje přední výrobce softwaru. Zaměřila se především na pirátství v malých a středně velkých firmách. Hlavním důvodem vzniku pirátství ve firmách je stále neschopnost pohlížet na software coby plnohodnotnou součást majetku společnosti. Přestože je software pro každou trochu větší firmu životně důležitý, hospodaření s ním manažeři věnují jen minimum pozornosti. Podle studie analytické společnosti IDC se v Česku nelegálně užívá 39 procent softwaru, což tuzemskému softwarovému odvětví způsobuje ztráty ve výši 2,5 miliardy korun. Doposud naměřená míra softwarového pirátství v celé Evropské unii dosáhla 36 procent a ztráty přesáhly hranici 251,6 miliard korun. [18]

Společnost Cogras si je tohoto faktu vědoma. Co se týče průmyslového výrobního softwaru, nabízeného touto společností, je jeho bezpečnost proti kopírování a nelegálnímu instalování velice spolehlivá. Ale v dnešní době je běžné, že se objeví skulinka, kterou dokáže zkušený „hacker“ využít. Pokud je věc udržena v tajnosti a na nelegální software se nepříjde, nelze proti této skutečnosti nic dělat. Nepomůže dokonce ani zlevnění softwaru, aby se předešlo nelegálnímu užívání, což na serveru Novinky.cz potvrzuje i Jan Hlaváč ze společnosti BSA.

Legislativní prostředí

Vlády všech vyspělých zemí světa se snaží zlepšovat legislativní podmínky pro rozvoj podnikání, neboť prosperující firmy a podnikatelé všude na světě pomáhají ekonomickému rozvoji země. Není jistě bez zajímavosti, že právě v zemích s nejliberálnějšími podnikatelskými podmínkami je nejvyšší životní úroveň občanů. Se vstupem ČR do EU musí být naše právní normy přizpůsobeny evropskému zákonodárství, což přináší mnoho nových příležitostí i hrozeb pro všechny subjekty na trhu. Mezi základní oblasti, jichž se úprava týkala (nebo bude týkat), patří především technické požadavky na výrobky, ochrana průmyslového vlastnictví (patenty a ochranné známky), daňová harmonizace, právo obchodních společností, hospodářská soutěž, liberalizace přirozených monopolů, ochrana spotřebitele, veřejné zakázky, bezpečnost práce a ochrana zdraví pracovníků, ekologické standardy podnikání a hospodářská a měnová unie.

Činnost podniků v České republice ovlivňuje řada norem, vyhlášek a zákonů, k nimž patří např. Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník, Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 634/1992 o ochraně spotřebitele, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách.

V české republice jsou od začátku roku 2009 platné změny v zákoníku práce. Hospodářská komora České republiky uvítala návrh ministra práce a sociálních věcí Petra Nečase na novelu zákoníku práce, která spočívá v uvolnění pravidel pracovněprávních vztahů. Jejím cílem je mj. přesvědčit firmy, aby se nebály nabírat lidi ani v krizi. Ministr Nečas počítá se zaváděním pružnějších principů na trh práce, takže firmám zjednodušuje propouštění, ale i nabírání lidí. Výpovědní lhůta se zkracuje na jeden měsíc a mění se také odstupné. Propouští-li firma někoho, kdo pro ni pracoval dlouho, bude mu muset vyplatit víc než tomu, kdo ve firmě pracoval jen krátce. Je zde nově čtyřměsíční zkušební doba, čímž je firmě usnadněno propouštění nových zaměstnanců, klíčoví pracovníci mohou mít zkušební dobu dokonce až šest měsíců. Další změny se týkají prodloužení smluv na dobu neurčitou, zvýšení počtu hodin dohodnutých ve smlouvě o provedení práce či zkrácení výpovědní lhůty na jeden měsíc. Najímání zaměstnanců na živnostenský list nakonec povoleno nebylo, i když Nečas byl pro. V tomto roce by podle ministra už měla pomalu odeznívat hospodářská krize a firmy budou potřebovat impulz, aby se nebály zaměstnat víc lidí. [19]

Ekologické prostředí

S ohledem na stav životního prostředí ve světě i u nás zavádějí producenti nové výrobní postupy, které zohledňují dopady výroby i každého výrobku na jednotlivé složky životního prostředí, ale současně prospívají i ekonomice podniku. Ekologicky přijatelné technologie jsou mimořádnou příležitostí pro český průmysl v rámci společného evropského trhu. Mezi perspektivní odvětví patří zejména recyklace odpadů, čisté technologie a prevence znečištění, energetická efektivnost či obnovitelné zdroje energie. Odhady evropských odborových organizací hovoří o tom, že tato odvětví v rámci EU porostou každý rok o 8 % přinejmenším ve výhledu do roku 2010. Údaje, zveřejněné Evropskou komisí, hovoří o tom, že by podnikání v těchto oborech mohlo přinášet roční obrát až 4 miliardy Euro a zaměstnávat až 25 000 lidí.

Ekologicky příznivé podnikání v Evropské unii znamená mj. preferenci tzv. „nejlepších dostupných technik“ (BAT – Best Available Techniques). Povinné zavádění BAT vyžaduje i u nás nový zákon IPPC (o integrované prevenci znečištění). Zavádění BAT se přitom netýká jenom průmyslu, ale také například zemědělství. Od 80. let jsou ve vyspělých zemích Evropy používány také tzv. dobrovolné preventivní nástroje, kterými chtějí výrobci přispět ke zlepšení kvality životního prostředí. Tyto postupy se dnes stávají jedním z důležitých předpokladů konkurenceschopnosti podniků na významných evropských i světových trzích. [20]

Společnost Cogras, spol. s r.o. se, co se životního prostředí týče, podílí na jeho stavu tím, že recykluje odpad od starých a vyřazených IT zařízení, které již nemají žádnou hodnotu, až po papír a lahve. Odpad je definován jako každá movitá věc, které se osoba zbavuje nebo má úmysl nebo povinnost se jí zbavit. Recyklace a druhotné využívání odpadů je důležitou otázkou s ohledem na dlouhodobou udržitelnost. Produkce odpadů se zvyšuje a nejlepším řešením je jejich opětovné využívání. Tím klesají nároky na skladování, spalování a další zneškodňování odpadů, snižuje se celková spotřeba materiálů a klesají operativní náklady. Mezi materiály, které se nejvíce recyklují, patří kovy, papír, textil, plasty a vyjeté oleje. Cílem ekologické politiky České republiky je co nejvíce podporovat recyklaci a druhotné využívání odpadů.

2.7 Analýza možných alternativ budoucího vývoje společnosti

2.7.1 Optimistická rozvojová strategie

Prognóza vývoje okolí organizace

Společnost Cogras, spol. s r.o. je jediným subdistributorem PTC technologií americké mateřské firmy. Stále ale spadá pod hlavního distributora pro ČR, kterým je AV Engineering, a. s. se sídlem ve Zlíně. V budoucnu se předpokládá uzavření smlouvy s mateřskou společností o udělení přímého distributorského práva na zmíněný software a jeho obchodování. Společnost se tak stane druhým rovnocenným distributorem a rozšíří se tak pravomoci a příležitosti pro rozvoj. Podpora inovací v podnikatelském sektoru patří mezi jeden ze základních cílů strukturálních fondů Evropské unie jak v novém programovacím období, tak i v tom končícím. A měla by se samozřejmě týkat nejen národní, ale i regionální úrovně podnikání. Tím se bude zvyšovat i kupní síla těchto podniků a tím pádem i k navýšení poptávky výrobních firem po nových a rychlejších technologiích výroby, jako je PTC software. Navíc si podniky uvědomí, že aby v období krize obstály, musí být konkurenceschopnější, k čemuž jim pomůže výkonnější technologie.

Strategie

Vzhledem k tomuto vývoje se během příštích několika let společnost zaměří na rozšíření počtu klientů, užívajících PTC software. Samozřejmě se zvyšujícím rabatem bude firma expandovat. Zamýšlí založení poboček společnosti Cogras v rámci celé Moravy. V oblasti personální politiky počítá společnost především s nabíráním nových zaměstnanců. Budou to jednak dobře proškolení technici, zaměřeni na náš software a také bude třeba zaměstnat více obchodníků a manažerů v rámci nových poboček. Firma se také zaměří na pravidelný výzkum trhu, potřebný pro vylepšování a vývoj nových softwarových PTC technologií. Výzkum bude zabezpečován vlastními silami za podpory společnosti PTC. Spolu s AV Engineering jsme jedinými znalci českého trhu ohledně tohoto softwaru.

Taktika

V příštím roce by se při praktikování rozvojové strategie společnost zaměřila na rozšiřování nabízených produktů na českém trhu. Budou nakoupeny novinkové a doplňující

licence na prodej softwaru od firmy PTC. Jednání s konkurenční společností AV Engineering, a.s. by v ideálním případě vedlo k uzavření dohody o spolupráci. V průběhu příštího roku by byly dohodnuty podmínky spolupráce a oblasti působení obou firem v rámci Moravy. Tato spolupráce se jeví oběma společnostem jako prospěšná, oproti vzájemnému si konkurování. Nedojde tak k plýtvání prostředků při soupeření o zákazníka.

2.7.2 Pesimistická defenzivní strategie

Prognóza vývoje okolí organizace

Negativní vývoj okolí organizace se týká především konkurence. S přibývajícím potřebou průmyslových firem zdokonalovat výrobu roste jejich poptávka po inovačních technologiích. Katastrofický scénář by byl, kdyby zástupce společnosti PTC pro Evropu rozhodl o zvýšení distributorů pro Českou republiku. Přírůstek nových firem v odvětví, nabízejících tyto technologie by vedl k poklesu rabatu firmy a pokud poroste počet distributorů nad pět (nyní jsou 2) a může to vést až k ohrožení bankrotem, jelikož v tomto roce není situace velice příznivá. Dále dojde k nárůstu firem poskytujících konkurenční softwarové technologie. Očekávaný ekonomický vývoj taktéž nebude příznivý. Firmy se budou potýkat s nižšími příjmy a nebudou tak investovat do nových technologiích, tím pádem se sníží i počet zákazníků naší firmy. Na vývoj společnosti má navíc dopad finanční krize, která sužuje světovou ekonomiku. Ani po stabilizování bankovního systému se nedá očekávat, že by finanční instituce poskytovaly úvěry v takovém rozsahu, s takovou lehkostí a za takových podmínek, jako jsme byli svědky ještě před půldruhým rokem. Společnosti nemají peníze na investice a na zavádění nových technologií ve výrobě a odkládají nákupy softwaru. Společnost Cogras přichází o velké procento zákazníků.

Strategie

Při plánování v případě takového vývoje firma využije benchmarking, tj. srovnávání se s nejlepšími, kteří se věnují stejnému druhu podnikání. Firma se bude soustředit na udržení vysoké kvality softwaru, na který bude nakupovat licenci. Bude pracovat na udržení dobrého jména společnosti Cogras. A bojovat tak proti konkurenci. Kterou budou nejen distributoři PTC technologií, ale také SolidWorks technologií. Tento software má možnost nabízet každá firma bez udělení distribučního práva. Konkurence tohoto softwaru je tedy na trhu obrovská jednak mezi naší firmou a firmami poskytujícími SolidWork a také mezi těmito společnostmi

navzájem. Ceny jsou proto velice nízké, což pro nás není příznivá situace. I přes negativní ekonomický vývoj se bude snažit vycházet se zákazníky na nevyšší možné profesionální úrovni a nabídnout jim nejlepší produkt na trhu a bude se snažit přesvědčit o jeho kvalitách oproti konkurenčním a levnějším výrobkům. Tato strategie sice neumožňuje cenovou konkurenci, ale lze věřit, že kvalitní výrobky si vždy najdou své odběratele.

Taktika

Společnost by byla nucena ušetřit finanční prostředky propouštěním části zaměstnanců a to zejména z oblasti specialistů a programátorů. Společnost Cogras se do budoucna více zaměří na reklamu a propagaci, není tím myšleno nabízení produktů, protože ty jsou číslem jedna na žebříčku takovýchto software technologií, ale spíše propagace firmy jako takové. Společnost se bude účastnit alespoň jednoho veletrhu ročně, je to dobrý způsob jak získat pro své podnikání ty nejlepší podmínky a pomůže to také prosadit se na zahraničním trhu. Společnost také hodlá zlepšit webovou prezentaci.

2.7.3 Udržovací strategie

Prognóza vývoje okolí organizace

Z uvedených možností vývoje společnost je jasné, že rovnováha mezi rizikem a kontrolou je pravděpodobně nejdůležitějším hlediskem pro výběr vhodné obchodní strategie. S finanční krizí a následnou recesí se Evropa bude muset vypořádávat v měřítku srovnatelném s těmi za oceánem. Kromě následných problémů na trhu s nemovitostmi, kde nemalá část hypoték v Evropě vykazovala podobně nezdravé známky jako v USA, čelí kvůli propojenosti finančního světa kolapsům významných bank a zoufalému nedostatku úvěrového financování. Co se týče konkurence společnosti Cogras, spol. s r.o., byla by situace při využití udržovací strategie stejná, jako doposud. Předpokládá se, že v příštích letech nedojde k udělení přímého distribučního práva PTC technologií, společnost bude tedy stále spadat pod Av Engineering. Nepředpokládá se vstup nových firem do tohoto byznysu.

Strategie

V příštích letech by se společnost v takovémto případě měla zaměřit na propagaci společnosti a produktů touto nabízených. Bylo by dobré zúčastnit se ročně alespoň dvou

světových veletrhů. Měly by to být veletrhy zaměřené jednak na softwarové produkty podobného rázu jako je produkt společnosti Cogras, ale také strojírenské veletrhy, kde by se mohli více dostat do povědomí potenciálních zákazníků, tedy výrobních průmyslových podniků. V boji s konkurencí při udržování stávající situace zůstane společnost na stejné pozici jak tomu bylo doposud, stále by se ale měla snažit přesvědčovat zákazníka o jejích kvalitách a snažit se být rychlejší a profesionálnější než konkurence. I poměrně vyhovující stav podnikání se totiž může rychle měnit. Produkt společnosti PTC zůstává stále nejlepším na trhu, proto se společnost bude snažit prosadit jej u svých klientů i při vyšší ceně, než jakou mají konkurenční výrobky.

Taktika

Autorizovaní obchodní zástupci se v připravují v příštím roce na pravidelné školení ve firmě tak, aby disponovali potřebnými znalostmi a dovednostmi k provádění spolehlivého poradenství a servisu v okruhu svého působení. Školením zdokonalujícím prodejní schopnosti budou procházet také programátoři, kteří se přímo účastní obchodního jednání se zákazníky, neboť i tito by měli působit profesionálně. V rámci propagace se společnost chystá účastnit několika světových veletrhů. Hodlá také najmout profesionální agenturu a vylepšit webovou prezentaci. V příštím roce se zaměří na klienty, kteří už delší dobu váhají, zda u nás pořídit špičkovou výrobní technologii. Ve firmách těchto zákazníků budou předvedeny nové demonstrace a nabídneme jim řadu výhod.

3 Teoretická východiska osobního prodeje

Osobní prodej je definován jako dvoustranná komunikace, jejíž obsahem je poskytování informací, demonstrace výrobků a služeb, budování či udržování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčování určitých osob, jako jsou příslušníci specifické části veřejnosti. Na rozdíl od ostatních komunikačních nástrojů vyžaduje osobní prodej interakci se zákazníkem. Je to tedy nástroj dvoustranné komunikace, převážně prováděné tváří v tvář. Osobní prodej je považován za nezbytný, neboť většina zákazníků ocení pomoc a podporu poskytnutou při prodeji. Tento způsob interakce je tedy něčím více než pouhým prodejem, protože není zacílen na veřejnost, ale na kvalifikované potenciální zákazníky. [11]

Společnost takto orientovanou na zákazníka nelze poznat podle bohatství, výše tržeb, segmentu, v němž podniká, ani podle druhu vlastnictví. Tyto znaky nejsou příčinami, které bezprostředně ovlivňují zaměření na zákazníka, ale mohou kladně nebo záporně ovlivnit prostor, který pro společnost orientovanou na zákazníka vznikl. Bezprostředním spouštěcím mechanismem, který uvede společnost do pohybu, je vždy strategické rozhodnutí managementu. Management udává, čím chce společnost být, kam do budoucna směřuje, čím se má odlišit a v čem chce být nejlepší. Management ve společnostech přechází z orientace dovnitř podniku na orientaci ven, tedy orientaci na zákazníka. [8]

Firmy i prodejci žijí ze svých zákazníků. Jinými slovy, zákazník je ten, kdo prodejce platí. Splnění přání a potřeb zákazníka je rozhodující pro úspěch firmy a produktů na trhu. Zákazníka je však možné trvale uspokojit jen tehdy, pokud známe jeho měnící se potřeby a kvalitativní kritéria, která jsou pro něj při koupi produktu důležitá. Zjištění spokojenosti zákazníka znamená pro firmu intenzivní a podrobný rozbor jeho požadavků a přání. Teprve pak může firma dosáhnout trvalého úspěchu a své produkty a procesy neustále zlepšovat. Vyším stupněm spokojenosti zákazníka je nadšení zákazníka. Tohoto stavu lze dosáhnout nejen splněním, nýbrž naprostým překonáním potřeb a přání zákazníka.

3.1 Základní principy péče o zákazníky při osobním prodeji

Následující body jsou nejdůležitějšími principy dobré péče o zákazníka. [8]

Otevřenost – zákazník se na dodavatele obrací jako na nejlepšího a někdy také na

jediného možného distributora požadovaných výrobků nebo služeb. Čím otevřeněji ho zpravuje o svých potřebách, tím snadněji bude dodavatel schopen vyhovět této potřebě. Protože se lidé chovají recipročně, zákazník začne být otevřený, pokud je otevřeně zpraven o stávající situaci. Na této otevřenosti je stavěno dlouhodobé partnerství, které se pak prakticky může projevat ve sdílení obchodních informací o třetích stranách, společné dohodě o nákladových cenách, dočasnými výpomocemi v období krizí apod. Existují pochopitelně informace, které není vhodné sdělovat, ale spíše je na místě řídit se pravidlem vyjmenovaných informací. Společnosti, které to pochopily, například nechávají zákazníka samostatně sledovat putování zboží prostřednictvím webové stránky nebo nechávají pomocí stejného nástroje nahlížet do výkonnosti systému. Jiným příkladem může být sdílení projektových informací na pravidelných schůzkách. Realizace tohoto principu obecně vede k podstatně většímu pocitu, že zákazník má věci pod kontrolou.

Proaktivita – pro dodavatele je pochopitelně daleko snazší reagovat pouze na podněty od zákazníka. Opačný přístup, tedy předvídavost schopnou odhalit předem, co zákazníka může trápit, co od dodavatele může očekávat, však zákazník ocení několikanásobně více. Součástí zásady proaktivity je pravidlo prvního kontaktu s dodavatelem. Toto pravidlo spočívá v tom, že vyskytne-li se jakákoli objektivní věc mezi dodavatelem a zákazníkem, obrací se dodavatel na zákazníka jako první.

Férovost – ve vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem může dojít k situaci, z které dodavatel bude moci vytěžít, pokud si informace nechá sám pro sebe nebo využije kličky v obchodních podmínkách či dočasné krize u zákazníka. Využití takové výhody zákazník vnímá nefér a je třeba se tomu vždy vyhnout. Výhoda nepůsobí dlouhodobě, jde o krátkodobý stav a zákazník si to velmi dobře zapamatuje a později by to mohlo vést ke zhoršení interakce mezi klientem a dodavatelem. Porušení této zásady jde proti vzniku partnerství mezi zákazníkem a dodavatelem. Dodržení této zásady většinou naopak přinese to, že zákazník nezneužije našeho právě nevýhodného postavení.

Znalost zákazníka – je nesmírně důležité dobře poznat každého zákazníka, jeho obchodní zvyky a chování, a to pro jednotlivé mikrosegmenty i segmenty. Získat nového zákazníka bývá obvykle velmi obtížné a finančně několikanásobně náročnější, než si stávajícího zákazníka udržet, zejména tam, kde jsou prodejci existenčně závislí na opakovaných prodezech přibližně stejnému okruhu větších zákazníků.

3.2 Druhy zákaznické orientace

Podnik se musí v první řadě rozhodnout, co chce na svých cílových trzích zákazníkům nabídnout. Mohou to být buď nízké ceny, kdy se stane společnost cenovým vůdcem díky minimalizaci nákladů. Pro podnik to znamená neustále pracovat na snižování nákladů a tím udržovat ceny svých výrobků, případně služeb nízké. U určitých skupin zákazníků, kteří jsou velmi citliví na cenu, může tato alternativa vést ke zvyšování spokojenosti. Klientská vazba se zákazníky citlivými na cenu je ovšem velmi těžká, protože jejich loajalita je zpravidla velmi nízká. Jakmile klient uvidí výhodnější nabídku, ihned ji přijme. Dlouhodobá klientská vazba zde může vzniknout jen velmi těžko. Dodavatel se soustředí pouze na co nejnižší cenu, všechny ostatní služby jsou sníženy na minimum. Podniky, které se zaměřují na cenové vůdcovství, nabízejí většinou průměrné produkty v průměrné kvalitě, s žádným nebo minimálním poradenstvím a s žádnými dodatečnými službami, ale za velmi výhodné ceny.

Druhá možná strategie firmy je orientace na nejlepší produkty, což spočívá ve výrobovém vůdcovství díky výjimečné kvalitě. Pro podnik to znamená neustálou práci na zdokonalování produktů a služeb. Cílem je získat v daném tržním segmentu co nejvíce zákazníků díky špičkovým produktům a trvale je k podniku připoutat. Zákazníkovi je v tomto dáváno najevo, že v daném segmentu nemůže získat lepší produkt, než právě ten náš. Jako kupní motivy zde přichází na řadu objev, jistota a prestiž. Spokojenosti zákazníků se zde dosahuje hodnotnými produkty.

Třetí alternativou je opravdové partnerství se zákazníky. Společnosti se zde nejvíce soustřeďují na zákazníka s cílem maximalizace jeho spokojenosti. Podniky, které se skutečně soustředí na přání a potřeby zákazníků, se neustále snaží zvyšovat spokojenost klientů a trvale si je připoutat. Zde je cílem podniku dosahovat prostřednictvím svých výrobků a služeb maximálního užitku pro klienty a uspokojovat jejich nákupní motivy. U této alternativy je spokojenost zákazníků a jejich loajalita zpravidla nejvyšší. Naplňovat trvale očekávání klientů vyžaduje ovšem enormní úsilí.

Pro podnik vyvstává zásadní otázka, zda chce těžiště svých marketingových a prodejních aktivit zaměřit na vytvoření vazby se stávajícími klienty, nebo se zaměřit především na získání nových klientů. Získávání nových klientů je ovšem zpravidla podstatně těžší a náročnější a tím pádem i dražší, než vytvoření vazby se stávajícími klienty. Chce-li

podnik vstoupit na nový trh, bude to většinou vyžadovat velmi ofenzivní politiku získávání nových zákazníků. V takovém případě je spokojenost zákazníků často podřízena úsilí o zvýšení tržního podílu. Posune-li podnik své těžiště na vytváření vazby se stávajícími zákazníky, vsadí vše na zvýšení spokojenosti zákazníků a na vytvoření co nejvíce bariér přechodů zákazníků ke konkurenci. Jestliže trhy stagnují, nebo přitvrdí-li konkurence, vyplatí se podniku důsledná politika vytváření klientské vazby. Vysoká loajalita klientů znamená také stabilní obrát a jisté výnosy.

Podle výzkumů je zhruba pětkrát dražší získat jednoho nového zákazníka, než udržet zákazníka stávajícího. Úspěšný podnik by však měl rovnoměrně kombinovat obě strategie: získávání nových zákazníků i klientskou vazbu. Obě strategie by měly být podřízeny celkovému cíli a to je zvyšování spokojenosti zákazníků.

Klientská vazba však není určena každému podnikání. Musí být především správně používána. Mnohé podniky používají obdobná opatření pro úplně odlišné typy zákazníků. V souvislosti s tímto problémem se užívá pojem „customizace“. Je tím myšlen proces přeměny vnitropodnikových procesů, aby vyhovovaly specifickým skupinám koncových zákazníků. V praxi jde o přizpůsobení pochodů uvnitř podniku tak, aby bylo možno lépe vyhovět předem definovaným skupinám zákazníků. Customizaci můžeme chápat buďto jako proces, který zasahuje do hloubky podnikových procesů již při výrobě, dále při jeho přizpůsobení, prodeji, instalaci u zákazníka. Také to může být proces, jenž znamená přizpůsobování produktu všem nebo jen některým významným skupinám klientů.

Je však zřejmé, že proces customizace má své především ekonomické hranice. Pokud by byla klientská vazba sestavována cíleně a efektivně, je smysluplné rozdělit zákazníky pomocí profilové analýzy do skupin:

- klíčoví, kmenový zákazníci,
- standardní zákazníci,
- příležitostní zákazníci,

Protože jsou čas i peníze omezeným artiklem, je účelné soustředit se v opatřeních vedoucích ke klientské vazbě na ty zákazníky, kteří jsou pro podnik skutečně důležití. I přesto by podnik ovšem měl u všech zákazníků, tedy i u těch méně důležitých, vzbudit přesvědčení,

že jsou jedineční a významní. Může se totiž stát, že se příležitostný nebo náhodný zákazník přemění na zákazníka klíčového a nebo naopak. Každý zákazník by měl být s výrobky a službami spokojen a s každým klientem by se mělo jednat s úctou a respektem jako s rovnocenným partnerem. [2]

3.2.1 Význam prodeje klíčovým klientům

Prodej klíčovým zákazníkům je jednou z možných alternativ realizace osobního prodeje. Tato alternativa je jednou z nejvýznamnějších a to proto, že v osobním prodeji dochází v dnešní době k důležitým změnám. Většina firem má snahu snížit počet prodejců jako reakci na rostoucí koncentraci kupujících a to také díky trendu centralizovaného nakupování a díky zjištění vysokých nákladů na prodejce v terénu. Nejvýznamnější změnou v této oblasti je rostoucí důležitost prodeje významným klientům a péče o tyto klienty, která pramení z rostoucí koncentrace kupní síly do rukou pouze několika klientů. V současné době je běžné, že více než 70 procent prodeje firmy zajišťuje pouze několik významných klientů. Pokud by firma ztratila i jen jednoho z nich, mělo by to rozhodující dopad na prodej a zisk, proto tito významní klienti vyžadují zvláštní péči.

V praxi není výjimkou, že zákazník je věrný jen několika vybraným společnostem, a je pro něj výhodnější obchodovat pouze s těmito ověřenými dodavateli. Pokud je s nimi zákazník spokojen, nemají na jeho věrnost vliv vyšší ceny těchto dodavatelů, jejich poloha nebo konkurence a neustále se k nim vrací. Je proto možné říct, že společnosti tyto své zákazníky „vlastní“. Většina společností má věrnost svých zákazníků zaručenou pouze do té doby, dokud jim jiná společnost nenabídne stejný produkt nebo službu v novém a zajímavějším provedení, jiným způsobem a s jiným druhem zákaznických služeb.

Společnosti ze stejného odvětví dělají v podstatě totéž co jejich konkurenti. Mají své pracovní postupy, které krok za krokem dodržují. Každá společnost má své charakteristiky a zvyklosti, jakými obchoduje. Je to způsob, jak tuto práci odlišit od práce konkurence. Některé společnosti dodržují osvědčené metody a soupeří o významné zákazníky jako každá jiná společnost z jejich odvětví. Jde jim o spokojenost jejich zákazníků. Spokojení zákazníci ale ve skutečnosti nejsou v každém případě věrní jedné společnosti. Kdykoliv se může stát, že i spokojený zákazník může odejít ke konkurenci. Věrnost zákazníka je stav, kterému předchází dlouhodobá dobrá zkušenost tohoto zákazníka a dlouhodobá spokojenost. Některé společnosti však chtějí nabízet zákaznické služby na vyšší úrovni. Daly si za cíl své klíčové zákazníky

presvědčit, že jsou nejlepší na trhu, a že se nevyplatí přerušit partnerství s nimi. [9]

3.2.2 Péče o významné klienty a koncepce KCRM

Abychom mohli společnosti své významné klienty „vlastnit“ musí jim věnovat zvýšenou pozornost. Péče o významné klienty je strategie, kterou se dodavatelé zaměřují na významné klienty s komplexními potřebami, poskytují jim zvláštní péči v oblastech marketingu, administrativy a služeb. [5]

Je důležité zmínit, kdo je vlastně pro společnost významný klient. Za významného klienta považujeme takového zákazníka, který má vysoký kupní potenciál, vykazuje komplexní nákupní chování a je ochoten vstoupit do dlouhodobého partnerství s dodavatelem. Toto spojení je výhodné i pro zákazníka, protože mu přináší vyšší spolehlivost dodávek, snížení rizika, lepší úroveň služeb, snazší řešení problémů a jednodušší komunikaci.

Rozdíl mezi běžným transakčním prodejem a péčí o významné klienty spočívá hlavně v celkovém cíli spojení. U transakčního prodeje je cílem pouze samotný prodej. Dosáhne se toho kladením otázek a vypořádáním se s námitkami zákazníka. Transakce se účastní jeden nebo dva prodejci a bývá zpravidla krátká a občasná. Naproti tomu při péči o významné klienty se klade důraz na budování důvěry a poskytování vynikajících služeb. Mezi klientem a dodavatelem dochází k dlouhé a intenzivní interakci, které se účastní mnoho prodejců, často i multifunkčních týmů, jejichž snahou je rozvíjet vztah se zákazníkem.

Mezi nejdůležitější úkoly vedoucích pracovníků oddělení péče o významné klienty patří plánování a rozvoj vztahů s širokou škálou osob v zákaznických firmách a mobilizování osobních a jiných zdrojů ve své firmě k tomu, aby byla zákazníkovi věnována nezbytná pozornost. Neméně důležitým úkolem těchto pracovníků je také koordinace snah a motivace terénních prodejců a správná komunikace s těmito prodejci při práci na geografických lokacích významných zákazníků a návštěvách jejich poboček.

V literatuře existuje pro takovýto vztah s klienty termín „**koncepce KCRM**“. Realizace koncepce KCRM (řízení vztahů s klíčovými zákazníky, ang. Key customer relationship management) vyžaduje podporu od každé jednotlivé osoby v rámci zákaznické orientované organizace. Díky tomu může manažer klíčových zákazníků strávit větší část svého času se zákazníky, kteří jsou tím zdrojem, ze kterého pochází všechny příjmy podniku.

Z pravidelného průzkumu manažerů vyplývá, že manažeři klíčových zákazníků věnují práci v terénu a návštěvách klientů méně než 40 % svého času a zbylých 60 % času tráví tím, že soustředí své úsilí na vlastní organizaci, aby splnili sliby, které dali zákazníkovi. Někdy se to nazývá „řešení krizových situací“ nebo „odstraňování problémů“, ale faktem je, že poměr mezi interními a externími aktivitami manažera je zajímavým ukazatelem toho, jak je ve skutečnosti organizace zákaznický orientovaná.

U většiny podniků, které přecházejí ke koncepci KCRM, je nutno dojít k významné změně podnikové kultury. Hlavním činitelem změn by měl být tým pro klíčové zákazníky. Není dobré zaujmout postoj, že se podniková kultura prostě změnit nedá. Pokud ji totiž nezmění, pravděpodobně nemá podnik šanci zařadit se mezi zákazníky preferované dodavatele. [10]

Na tuto problematiku je možné dívat se i jiným způsobem. Na koncepci KCMR existuje odlišný názor, který vyplynul z výzkumů Neila Rackhama, autora SPIN Selling a zakladatele firmy Huitwaite, podle kterého může být věnování nejvíce pozornosti nejvýznamnějším zákazníkům mýtem v podnikání. Dnes, stejně jako před deseti lety, se toto pravidlo stále hojně využívá. Ale je nutné si uvědomit, že nastává doba změn, kdy i méně významní zákazníci by pro podnik měli být důležití. Chytré společnosti mezi svými zákazníky rozdíly nedělají. Do každého zákazníka je třeba investovat tolik energie, kolik každá jednotlivá společnost uzná za vhodné. Je považováno za nepřístojné zákazníka ochuzovat o vysoce kvalitní přístup a jednání. [13]

3.2.3 Výhody a nebezpečí péče o významné klienty

Bylo zjištěno několik výhod, které pro dodavatele plynou z péče o klienty. [5]

Velkou výhodou mohou být úzké pracovní vztahy se zákazníkem. Prodejce ví, kdo o čem rozhoduje a kdo ovlivňuje různé osoby, které se podílejí na rozhodování. Techničtí odborníci z dodavatelské organizace mohou navštívit technické pracovníky (např. inženýry) v odběratelské organizaci a prodejci mohou navštívit správce, nákupčí a finanční personál, vyzbrojeni obchodními argumenty pro nákup.

Při interakci mezi významným klientem a dodavatelem dochází k lepší komunikaci a koordinaci. Zákazník ví, že je pro něj vyhrazen konkrétní prodejce nebo prodejní tým, a ví

tedy, na koho se obrátit v případě, že se objeví problém. Dalším kladem této interakce je lepší poprodejní sledování a lepší služby. Zvláštní zdroje věnované významnému klientovi znamenají, že je po uzavření obchodu s významným zákazníkem více času na poprodejní sledování a poskytování služeb.

Pokud nastane partnerství s významným klientem dojde k hlubšímu proniknutí do rozhodovací jednotky zákaznické společnosti. Pokud existuje více času na rozvoj vztahů s významným klientem, prodejci mohou „táhnout“ nákupní rozhodnutí skrze organizaci od uživatelů, osob s rozhodujícími pravomocemi a vlivem na rozhodnutí až ke kupujícímu a nemusí se pouštět do obtížnějšího úkolu „protlačit“ rozhodnutí organizace skrze nákupčího, jak se tomu děje u tradičnějších přístupů k prodeji. Velkou výhodou zaměření se na významného klienta je také vyšší prodej. Většina firem, která se věnuje prodeji významným zákazníkům, upozoruje, že následkem toho stoupl objem prodeje.

Jsou zde také lepší příležitosti pro postup v kariéře pro prodejce. Vrstvený systém prodejců, kde péče o významné klienty figuruje na vrcholu žebříčku, poskytuje příležitosti kariérního postupu pro prodejce, kteří spíše než vstoupit do vedení tradičního prodeje chtějí postoupit v žebříčku v rámci prodejců. Díky vzájemné dohodě o optimální výrobě a dodacích termínech a díky prognóze poptávky může také dojít ke snížení nákladů, což je velkým kladem. Poslední, ale neméně významnou výhodou při zaměření se na klíčové klienty, je spolupráce na výzkumu a rozvoji výrobků a společné propagace výrobků (např. v rámci rychle se rozvíjejícího sektoru spotřebních výrobků a maloobchodního sektoru).

Péče o významné klienty však nikdy není bez potenciálních rizik. Pokud společnost zaměří své zdroje pouze na několik významných zákazníků, může to vést k zanedbávání menších zákazníků, z nichž někteří mohou mít vysoký dlouhodobý potenciál.

Další hrozbou, která by neměla být opomíjena je skutečnost, že jestliže jsou zdroje vedeny přes omezený počet společností, dodavatel podstupuje riziko, že se stane závislým na relativně málo klientech a bude tak vůči nim bezbranný. Při soustředění společnosti pouze na významné klienty hrozí také riziko tlaku na ziskové rozpětí, v případě, že zákazník bude chtít zneužít své postavení významného klienta. Možné nebezpečí existuje i v podobě toho, že zákazník bude stále zvyšovat požadavky na vyšší úroveň služeb a větší pozornost, když se dozví, že se těší statutu významného klienta.

Týmový přístup potřebný pro péči o významné klienty může být ve sporu s kariérními ambicemi některých osob, které dávají přednost individuálnímu přístupu, a je důvodem rozředění chvály, kterou tyto osoby musí při získání velké zakázky sdílet s dalšími lidmi. Je proto třeba při náboru pracovníků oddělení péče o významné klienty vybírat velmi obezřetně. [10]

3.2.4 Podmínky úspěšné péče o významné klienty

Pro zajištění úspěchu péče o významné zákazníky je potřeba splnit těchto šest podmínek:

- integrace programu péče o významné zákazníky do celkového prodejního programu společnosti.
- podpora a porozumění úkolu péče o významné zákazníky od vedoucích pracovníků.
- jasné a praktické komunikační dráhy mezi odlehlými prodejními servisními jednotkami.
- stanovení cílů a poslání.
- kompatibilní pracovní vztahy mezi vedoucími prodejního oddělení a terénními prodejci.
- jasné definování a stanovení, kterým zákazníkům má být udělen status významného klienta. [5]

Již v minulosti bylo praxí a výzkumy mnohokrát dokázáno, že pro výběr toho nejvhodnějšího pracovníka pro řízení vztahů s klíčovými klienty je nezbytné plně rozumět úkolům dané práce a dovednostem, které je pro ni potřeba. Není vhodné pro péči o významného klienta jednoduše vybrat nejlepšího prodejce společnosti, protože tyto úkoly jsou v zásadě odlišné. Péče o významné klienty vyžaduje vysokou úroveň řídicích schopností jako je schopnost vést, koordinovat, vytváření a rozvíjení strategií péče o klienty a komunikační schopnosti na vysoké úrovni.

Pro péči o významné klienty musí prodejce disponovat také určitými specifickými dovednostmi. Z průzkumů, prováděných mezi prodejci zaměřenými na významné klienty, bylo zjištěno, jaké úkoly tato práce obnáší a jaké dovednosti jsou k ní potřeba. Mezi nejdůležitější úkoly péče o klíčové zákazníky patří budování dlouhodobých vztahů, angažování se do přímého kontaktu s významnými zákazníky, k čemuž je zapotřebí

koordinace, dále je nutné vést záznamy o významných zákaznících a utvářet o nich profilové informace, které zjistíme při vyjednávání. Důležitým faktorem je určení prodejních příležitostí a prodejního potenciálu existujících významných klientů, sledování rozvoje konkurenčních výrobků a služeb, které mají vliv na významné klienty. Dále oznamovat výsledky vyššímu vedení, sledovat a kontrolovat smlouvy s významnými klienty, provádět pro ně prezentace na vysoké úrovni, koordinovat a pohotově vyřizovat služby pro tyto klienty a také koordinovat komunikaci mezi firemními jednotkami, které poskytují služby významným klientům.

Z výše uvedeného vyplývá, že schopný prodejní tým pro tuto oblast musí mít dobré komunikační schopnosti, práce v týmu je podmínkou, musí mít vysoké prezentační dovednosti, umění zviditelňovat, budovat renomé a navazovat vztahy. Musí mít schopnost empatie a porozumění lidským vztahům, dobře rozpoznávat problémy zákazníka a umět s nimi vyjednávat. Tyto kritéria by měla být hlavními body při náboru, výběru a hodnocení vedoucích pracovníků oddělení péče o významné klienty.

3.2.5 Model rozvoje vztahů v péči o významné klienty

Podle Davida Jobbera a Geoffa Lancastera lze péči o významného klienta (dále jen PVK) a rozvoj vztahů s ním chápat jako proces mezi kupujícím a prodejcem. Popisují model rozvoje vztahů PVK, který mapuje typický průběh vztahů mezi kupujícím a prodejcem založeným na povaze vztahů (transakční nebo spolupracující) a na úrovni angažovanosti u zákazníka (jednoduchá nebo komplexní). Konkrétně jsou to tyto fáze: předběžná PVK, raná PVK, střední PVK, partnerská PVK a synergická PVK. Šestá fáze (rozpojená PVK) představuje rozpad vztahů, k němuž může dojít v kterékoli fázi procesu. [5]

Předběžná PVK představuje přípravu na péči o významné klienty nebo vyhledávání nových zákazníků. Úkolem je rozeznat klienty s potenciálem dosáhnout postavení významného klienta a zabránit zbytečnému investování do zákazníků, kteří tento potenciál nemají. Prodejní strategie předběžné PVK zahrnují zpřístupnění výrobků a služeb, přičemž se shromažďují informace o zákaznících tak, aby bylo možno vyhodnotit, zdali se mohou stát významnými klienty. Pokud se nějaký zákazník jeví jako potenciální významný klient, ale je obtížné k němu proniknout, je potřeba postupovat trpělivě a vytrvale. K průlomům může dojít tehdy, když současný dodavatel udělá nějakou chybu, např. odmítne málo rentabilní objednávku nebo neopraví včas zařízení.

V **rané PVK** se zkoumají příležitosti pro užší spolupráci. Zjišťují se motivy, kultura, zájmy a obchodní činnosti zákazníka. Dodavatelská firma musí přesvědčit odběratelskou firmu o tom, jakých výhod se jí dostane, stane-li se významným klientem. Snaží se porozumět zákazníkovi rozhodovací jednotce, průběhu rozhodování a problémům a příležitostem, které plynou z rostoucí hodnoty. Někdy se v této fázi přizpůsobují výrobky a služby tak, aby lépe vyhovovaly potřebám zákazníků. Cílem prodejního úsilí je budovat důvěru založenou na trvalém výkonu a otevřené komunikaci.

Většinu komunikace zabezpečuje jeden prodejce (vedoucí oddělení péče o zákazníky) a jedna kontaktní osoba v odběratelské organizaci. Tím se vytváří křehký vztah, zejména proto, že je pravděpodobné, že prodejce je jeden z mnoha zákaznickových dodavatelů. Zákazník bude sledovat výkon prodejce, vyhodnocovat jeho schopnosti a zjišťovat problémy, které by mohly náhle vzniknout. Prodejce se snaží vytvořit atraktivnější nabídku, prokázat důvěryhodnost a prohloubit osobní vztahy.

Střední PVK znamená, že je již nastolena důvěra a dodavatel již patří mezi malé množství preferovaných zdrojů výrobku. Zvyšuje se množství a rozsah kontaktů. Mohou zahrnovat společenské události, které pomáhají prohloubit vztahy v rámci daných dvou organizací.

Posouzení zákazníka, které provedla prodejní organizace, pokračuje a má tendenci směřovat k vyšším uvedením podniku vzhledem k důležitosti zákazníka a úrovni rozdělení prostředků. Klient ještě nepatří mezi exkluzivní, a proto je potřeba neustále sledovat konkurenční aktivity.

Ve fázi **partnerské PVK** považuje odběratelská organizace dodavatele za důležitý strategický zdroj. Obě strany mají navzájem dostatečnou důvěru k tomu, aby byly ochotny sdílet citlivé informace. Zaměření činností se posunuje ke společnému řešení problémů, spolupráci na vývoji výrobku a společnému školení personálu obou firem.

Odběratelská organizace nyní vede téměř veškeré obchody týkající se dané skupiny výrobků k jednomu dodavateli. Toto uspořádání je uzákoněno v partnerské dohodě s trváním nejméně tři roky. Sleduje se výkon a kontakty mezi příslušnými odděleními firem jsou rozsáhlé. Odběratelská organizace očekává záruku na nepřetržitost dodávky, vynikající služby

a výrobky nejvyšší kvality. Nejdůležitějším úkolem vedoucího oddělení péče o zákazníky je upevnit vysokou úroveň důvěry, aby se vyloučila případná konkurence.

Synergická PVK je konečným stádiem modelu rozvoje vztahů. Kupující a prodejce se již nevnímají jako dvě oddělené organizace, ale jako součást většího celku. Závazek vrcholných představitelů se projevuje ve společných schůzích představenstva a společném obchodním plánování, výzkumu a rozvoji a probíhá společný průzkum trhu. Systémy nákladů se stávají transparentními, odstraňují se zbytečné výdaje a vzájemně se dosahuje zlepšení zpracování.

Poslední fází, kdy obchody a interakce ustávají je **rozpojená PVK**. Je třeba rozumět příčinám rozpojení, aby mu bylo možno předcházet. Rozpad spolupráce mají častěji na svědomí změny v personálním obsazení důležitých pracovníků nebo problémy ve vztazích než cenové neshody. Toto nebezpečí hrozí zejména ve fázi rané, kdy převládá pouze jediný kontaktní zdroj.

Dalšími možnými příčinami přerušení interakce s klienty může být ztráta důvěry zákazníka. Například nedodrží-li firma slíbený termín dodávky, neprovede dohodnuté vylepšení výrobku či neopraví zařízení tak, jak bylo dohodnuto, může ztratit důvěru zákazníka a obchodní vztah tak může být oslaben nebo i zcela zničen. Aby se dodavatel těchto problémů vyvaroval, je důležité podchytit moment překvapení. Dodavatel by měl klienta ihned upozornit na problém, když se stane zjevným. Měl by také vykazovat určitý stupeň pokory, až bude problém se zákazníkem projednávat.

Podstatným faktorem při oslabení vztahů se zákazníkem může být také zanedbání péče. Dlouhodobé vztahy mohou vyvolávat dojem uspokojení a odběratelé si tak mohou připadat, že jsou považováni za samozřejmé. To také souvisí s kvalitou výrobku nebo služby, která může být v průběhu interakce zhoršena. Rozpad vztahu může uvést do pohybu jakýkoli problém ve vykonané práci nebo zjištění, že konkurence nyní nabízí lepší služby. Dodavatelé proto musí budovat vstupní bariéry do odvětví tím, že zajistí neustále dokonalejší výrobky a služby a profesionální přístup, kterým zajistí rychlé odstranění veškerých problémů. Dalšími faktory mohou být kulturní neshody, obtíže mezi byrokratickým a podnikavým stylem vedení nebo když zákazník dává důraz na cenu, kdežto dodavatel na náklady spojené s životním cyklem výrobku.

Iniciátorem přerušení vztahů mezi zákazníkem a dodavatelem nemusí být vždy odběratelská společnost. Dodavatel může ukončit spolupráci s významným klientem například kvůli ztrátě podílu na trhu nebo kvůli finanční krizi společnosti, která oslabuje přitažlivost takového klienta.

3.2.6 Prodej podle SPIN

Dalším způsobem interakce mezi společností a významným zákazníkem je prodej podle metody SPIN. Tato mezinárodně uznávaná metodika byla vyvinuta americkou společností Huthwaite, Inc. před více než deseti lety a od té doby je neustále prověřována a zdokonalována. Firma Huthwaite zaregistrovala SPIN jako obchodní známku metodiky pro úspěšné vedení obchodních jednání a péče o zákazníky. Na rozdíl od jiných obchodních metodik je založena na výsledcích vědeckého výzkumu. Tento výzkum byl prováděn týmem odborníků z různých oblastí sociálních věd, kteří na základě osobní asistence u více než 35 000 obchodních jednání a následném rozboru konkrétního chování obchodníka a reakce zákazníka navrhli model efektivního způsobu jednání obchodníka a ověřili správnost celé metodiky.

Metodika SPIN byla vyvinuta pro podporu obchodníků v situacích "tváří v tvář" zákazníkovi a týká se případů netriviálního prodeje, prodeje za ztížených podmínek. Je obzvláště efektivní při prodeji osobám s rozhodovací pravomocí a jestliže se jedná o nabídku komplexního řešení nebo nabídku velkého poměru přidané hodnoty v řešení (například prodej služeb nebo školení). V těchto situacích je naprosto nezbytné prokázat vysokou úroveň profesionality a odlišit svojí nabídku od konkurenčních. Většinou právě tyto faktory jsou ty klíčové, které rozhodnou, zda se obchodníkovi podaří udělat úspěšný obchod. Nezbytným předpokladem je samozřejmě nastolení přátelského ovzduší při jednání a hladká a efektivní komunikace se zákazníkem zajišťující bezkonfliktní průběh jednání. Platí zde totiž, že lidé dávají objednávku konkrétním lidem, ne firmám. Pro tuto metodiku je příznačné jednoduché pravidlo, které zní v jazyce svého původu: "People are buying from people, not from companies". [14]

4 Způsob shromažďování dat

Svou diplomovou práci jsem vypracovala za spolupráce se společností Cogras, spol. s r.o.. Do této společnosti jsem docházela přibližně dvakrát za měsíc od ledna 2009 do dubna 2009 a své dotazy konzultovala s ředitelem této společnosti a jeho obchodním zástupcem.

Sekundární informace, potřebné k vypracování mé diplomové práce jsem shromažďovala v podobě podnikových materiálů, některé skutečnosti jsem vyčetla z webových stránek společnosti Cogras, ale většina stěžejních informací mi byla sdělena při konzultacích s ředitelem společnosti a hlavně při častém osobním kontaktu s obchodním zástupcem. Stejným způsobem jsem získala i informace o historii a ekonomickém vývoji společnosti, kde většina poznatků mi byla sdělena odpovědnými osobami a na základě všech těchto získaných materiálů jsem popsala nejdůležitější události, které ve společnosti Cogras proběhly v minulém roce. Dále jsem popsala mikroprostředí společnosti a vytvořila jsem externí analýzu společnosti metodou PESTLE. Také jsem popsala tři možné alternativy budoucího života firmy, které by mohly nastat při různém vývoji okolností. Získané poznatky a materiály mi dále posloužily i k provedení marketingového výzkumu. K vytvoření teoretické části mé diplomové práce, pojednávající o problematice obchodních praktik s klíčovými klienty a péči o ně, jsem nashromáždila odbornou literaturu, týkající se key account managementu, teorií zákazníků, spokojenosti klientů atd. Pro účely této diplomové práce s ohledem na společnost, o které pojednává, jsem se zaměřila nejvíce na skupinu významných zákazníků a péči o ně.

V realizační fázi samotného marketingového výzkumu jsem provedla sběr primárních údajů na základě elektronického **dotazování** pomocí vytvořeného polostrukturovaného dotazníku, který se nachází v příloze 2. Byl určen klientům společnosti Cogras, spol. s r.o. a sloužil k výzkumu silných a slabých stránek společnosti. Dále byl určen ke zhodnocení spokojenosti klientů firmy Cogras s celkovým jednáním ze strany této společnosti, názoru těchto zákazníků na poskytovanou péči, úroveň nabízených služeb a úroveň celkových vztahů. Základním souborem určeným pro výzkum byla veškerá klientela společnosti Cogras. Výběrovým souborem pak byly velké a významné firmy, tedy klíčoví zákazníci společnosti Cogras, se kterými tato společnost udržuje dlouhodobý a partnersky rovnocenný vztah, proto byla zaručena návratnost poslaných dotazníků.

Dotazníků bylo celkem dvacet a oslovila jsem touto cestou většinu významné současné klientely společnosti Cogras, viz. příloha 4. Jelikož produkt nabízený firmou je rozsáhlejšího a finančně náročnějšího charakteru, nemá firma tolik zákazníků jak je tomu u společností nabízejících jednodušší zboží, proto dotázaných zákazníků nemohlo být více. Dotazníky byly rozeslány elektronickou poštou do schránek klientů spolu s žádostí obchodního zástupce o jejich vyplnění a zpětném odeslání do společnosti Cogras. Vyplnění dotazníku bylo anonymní a zjištěné údaje sloužily, kromě výzkumu pro účely mé diplomové práce, také ke zkvalitnění obchodního jednání společnosti se svými významnými zákazníky. Výsledky výzkumu byly porovnány s informacemi, které zaznívají na začátku výzkumu. Jsou jimi fakta o současném způsobu péče společnosti Cogras o své klienty a průběhu obchodního jednání.

Při samotném výzkumu mi nevznikaly žádné náklady, jelikož dotazníky byly rozeslány elektronickou poštou. Při zpracovávání údajů z dotazníků mi posloužily technické prostředky PC a notebook a software Microsoft Word a Excel. Výsledky jsou uvedeny v relativním, tj. procentuelním vyjádření. Tabulky četností výsledků výzkumu jsou uvedeny v příloze 3.

Co se týče SWOT analýzy, její návrh vznikl na základě hodnocení primárních údajů a skutečností, které vyplynuly z výzkumu. Byly vytipovány hlavní faktory práce s klienty, které podle výzkumu nejvíce ovlivňují společnost Cogras. Tvorba SWOT analýzy probíhala ve dvou fázích. V rámci první fáze jsem sestavila přehled příležitostí a ohrožení, poté byly identifikovány silné a slabé stránky podniku. V rámci druhé fáze byly jednotlivé faktory hodnoceny a z rozvojových faktorů byly k následné interpretaci vybrány ty nejdůležitější. Škála hodnocení byla stanovena v rozsahu od 1 do 10 (1 nejméně důležité, 10 nejvíce důležité).

Cílem mé diplomové práce bylo tedy za pomoci výzkumu zhodnotit spokojenost klíčových klientů firmy Cogras, spol. s r.o. s úrovní jednání této společnosti, jejich názor na péči o ně a úrovní nabízených služeb a celkových vztahů a na základě sekundárních dat týkající se této problematiky zhodnotit situaci společnosti Cogras v této oblasti.

5 Vyhodnocení spokojenosti klientů

Nejprve je nutné popsat současný přístup společnosti Cogras k péči o významné klienty, aby bylo později možné tyto skutečnosti porovnat s názory klientů této společnosti a jejich spokojeností s obchodními praktikami.

5.1 Současný přístup společnosti Cogras k péči o významné klienty

Společnost Cogras má v současné době zhruba 50 klientů, z nichž 12 je klíčových a 8 má významný podíl na podnikání této společnosti. Jelikož je pro společnost žádoucí, aby si své klíčové zákazníky udržela, je nutné, aby tito klienti byli spokojení a bylo o ně dobře pečováno. Nyní popíši interakci mezi takovýmto klientem a společností Cogras od samého počátku, tedy od jeho oslovení, přes průběh obchodního jednání a uzavření smlouvy, až k poprodejní péči o takového zákazníka a vznik dlouhodobého partnerství.

5.1.1 První kontakt s klientem

Nejprve si obchodní zástupce nebo prodejce společnosti vytipuje možné potenciální zákazníky, buďto prostřednictvím kontaktů od již stávajících zákazníků nebo jednoduše sám vyhledá kontakt v databázi firem na internetu. V tomto případě hledání zákazníků je nutné zjistit maximum informací z firemní prezentace na webových stránkách, například činnost společnosti, odpovědné osoby a jejich kontakty, jakou technologii užívá firma při výrobě a podobně. V ideálním případě zákazník sám osloví společnost Cogras díky kladným referencím spokojených zákazníků. První kontakt mezi oběma stranami je zpravidla telefonický a v jeho průběhu je zjištěna oprávněná osoba. Na základě rozhovoru s touto osobou, většinou IT specialistou, jsou zjištěny aktuální potřeby firmy. Po určité době obchodní zástupce opět kontaktuje potenciálního zákazníka, aby s ním dohodl termín osobního setkání. Toto setkání probíhá vždy v zákaznické firmě. V této fázi je důležité neuspěchat další kontakt s potenciálním zákazníkem a vyčkat s dalším oslovením raději o něco déle. Žádná firma nechce na svého klienta působit nedočkavým nebo dokonce zoufalým dojmem. Na této první schůzce je snaha dohodnout termín demonstrace programu Pro/ENGINEER.

5.1.2 Demonstrace a obchodní jednání

Samotná demonstrace se skládá z několika kroků. Doba, při které je představována firma COGRAS nebývá delší než 15 minut. Je nastíněn profil společnosti a její hlavní aktivity, dále popsány PTC technologie a hlavní nové přínosy Pro/ENGINEER a schopnosti nejužívanějších Pro/E licencí. Dále jsou představeny dodatečné produkty a posléze i programátorské projekty. Zde je výklad zkrácen pouze na nutné minimum, jelikož mnoho teorie začne přítomné brzy nudit a únava jim již nedovolí soustředit se plně na průběh následného jednání. Standardní doba trvání této části je zhruba 30 minut. Cílem je přesvědčivé předvedení, jak snadno a rychle se vytvářejí nejběžnější konstrukční prvky, kde je výsledkem „složitá“ součást za pár minut. Každému zákazníkovi by se nejdříve mělo předvést částečně automatizované vytvoření výkresu této součásti s pomocí výkresové šablony. Mělo by být vše dopodrobna vysvětleno, aby i laik pochopil problematiku tohoto programu, jinak hrozí nebezpečí, že by zákazník mohl získat odpor k tomuto systému hned na začátku. Je samozřejmostí, že po této části přijdou dotazy druhé strany, proto je jim po této části věnována dostatečná pozornost.

Následně přichází nejdůležitější část celého setkání a to je samotné obchodní jednání. Čas, který jednání zabírá, je pokaždé jiný a je těžké ho předem odhadnout. Hodně záleží na přístupu druhé strany a na komunikaci. Předem je nutné zjištění zájmu a konkrétních požadavků na nasazení CAD systému, aby bylo možno definovat optimální řešení. Mělo by být se zákazníkem projednáno, jak by měl vypadat cílový stav nasazení CAD systému a jeho očekávané přínosy (návratnost). Měly by být stanoveny jednotlivé etapy, v jakých by mohlo Pro/E nasazení proběhnout a kdy bude zákazník pro toto nasazení zhruba rozhodnut. Důležité pro jednání je i informovanost o finančních možnostech zákazníka a jeho případné požadavky a omezení v oblasti výpočetní techniky, což je nutné zkontrolovat.

Zákazník má dále možnost vybrat si z nabídnutých testovacích Pro/E licencí na jeden až tři měsíce, ovšem pouze za předpokladů, že byl definován konkrétní projekt pro testovací fázi, byli zaškoleni dva nebo více pracovníků a školení probíhalo minimálně jeden týden. Je přizvána konstrukční výpomoc školitele firmy Cogras během celého projektu za velmi příznivých cenových podmínek. Nakonec musí být stanoveny měřitelné úkoly a cíle testovací fáze.

Závěr jednání je vyhrazen pro dojednání následných kroků a termínů. Zákazník by měl být po průběhu demonstrace a prvního jednání přesvědčen, že mu prezentované řešení přinese největší užitek bez časového omezení. Je dobré si ve firmě zákazníka najít „šampiona“, to znamená nadšeného pracovníka, který bude řešení důrazně obhajovat a prosazovat u vedení. Optimální výsledek je v případě, že je dohodnuto, kdy a co zákazník koupí a s jakými platebními podmínkami.

5.1.3 Následný průběh obchodování

Společnost Cogras má klienty po celé České republice a na Slovensku a neustále je navštěvuje. Frekvence návštěv je nejsilnější před podepsáním smlouvy a před tím, než se z potencionální zákaznické firmy stane skutečný klient. Kolem uzavření smlouvy je potřeba vyřídit spoustu formalit a splnit určité podmínky. Těmi bývá zpravidla úspěšné dokončení projektu, který zákaznická firma zadala, aby si ověřila funkčnost obchodovaného softwaru a schopnost jeho adaptace na výrobní postupy zákazníka. Pokud společnost zadaný projekt úspěšně splní a výsledky demonstruje klientovi, následuje řešení technických záležitostí a začne se jednat o konkrétní objednávce produktu a o cenové nabídce. Doba, která uplyne od prvního kontaktu k podepsání smlouvy bývá většinou velice dlouhá. Celý proces vyjednávání se zákazníkem, plnění projektů a jednání o smlouvě je velice zdoluhavý a obchodní zástupci musí věnovat každému obchodnímu případu maximum svého úsilí. I přes nejlepší kvalifikaci obchodního zástupce a jeho letité zkušenosti nemusí však jednání skončit úspěšně. Celý proces je závislý na mnoha faktorech. Většinou společnost Cogras „soupeří“ o přízeň zákazníka i s některou jinou společností, nabízející podobný produkt. Nevýhodou společnosti Cogras v tomto „boji“ o zákazníka je vysoká cena nabízeného softwaru. Obchodní zástupce nejen společnosti Cogras, ale všech společností, které obchodují na základě osobních jednání, musí být aktivní jednak ve vyhledávání nových potencionálních zákazníků, ale hlavně se nesmí nechat odradit neúspěchem, jelikož v této oblasti pouze zlomek oslovených společností se nakonec stane skutečnými klienty. Obchodní zástupci společnosti Cogras neprošli prakticky žádným školením, které by zvýšilo úroveň jejich prodejních a manažerských dovedností. Takto vyškoleno by měl být i konstruktérský tým, který se účastní demonstrací produktu u zákazníka, jelikož už se nescetněkrát stalo, že svým zdoluhavým technickým výkladem nebo neobratným vystupováním pokazil profesionální a důvěryhodný dojem společnosti.

5.1.4 Poprodejní péče o zákazníka

Jakmile se firma stane klientem společnosti Cogras, může si být jista kvalitní péčí, co se týče servisu produktu, řešení problémů při zavádění, řešení neočekávaného průběhu používání produktu atd. Společnost si snaží vytvořit se svým klientem plnohodnotné partnerství, založené na důvěře a profesionalitě. V rámci udržení si přátelských vztahů a navázání méně formální interakce pořádá společnost Cogras každoroční seminář určený stávajícím klientům. Je to setkání uživatelů programu Pro/ENGINEER, kde jsou prezentovány novinky, výsledky prací a úspěchy zákazníků. Setkání trvá zpravidla dva dny a aby bylo přitažlivé pro velký okruh zákazníků je seminář doplněn o večerní raut a přátelské posezení u vína.

5.2 Vyhodnocení péče o významné klienty

Hodnocení vystupování při obchodním jednání

V této části je vyhodnocován pohled zákazníků či budoucích klientů společnosti Cogras spol. s r.o. na osobnost prodejců a způsob jejich vystupování při obchodním jednání. Tato otázka má pět podotázek a ke každé jednotlivé je přiřazena škála od 1 do 5, kde 1 je nejlepší hodnocení dané skutečnosti a 5 naopak nejhorší.

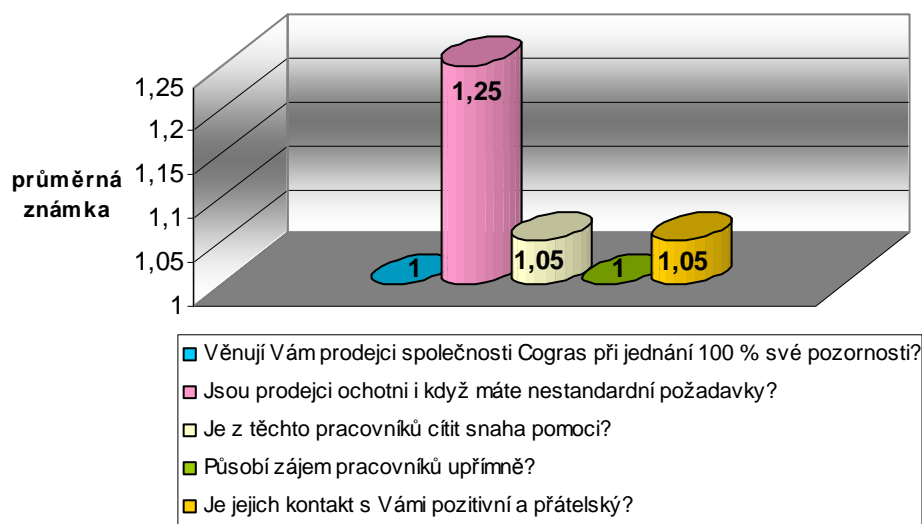
V první otázce, která zní „Věnujíte Vám prodejci společnosti Cogras při jednání 100% své pozornosti“, bylo zjištěno, že 100% dotázaných klientů je nanejvýš spokojeno se stupněm pozornosti, který je jim při jednání věnován, jelikož všechny dotázané firmy přiřadily této podotázce známku 1.

Druhá otázka už nebyla tak jednoznačná. Respondenti byli dotázáni, zda jsou prodejci společnosti Cogras při jednání ochotní, i když má zákazník nestandardní požadavky. Zde je 75% klientů maximálně spokojeno a 25% dalo při svém hodnocení o stupeň sníženou známku.

Následující otázka „Je z těchto pracovníků cítit snaha pomoci“ byla z 95 % hodnocena nejvyšší známkou 1 a pouze 5% klientů bylo spokojeno o něco méně a označili otázku známkou 2. V další podotázce hodnotili respondenti, zda zájem pracovníků působí upřímně. Všichni respondenti, neboli 100% dotázaných firem, přiřadili této podotázce nejvyšší známku, tedy známku 1.

Poslední otázka hodnotí, zda je kontakt mezi prodejcem a zákazníkem pozitivní a přátelský. Hodnocení této skutečnosti bylo z 95 % ohodnoceno známkou 1 a z 5 % známkou 2. V následujícím obrázku je grafický přehled vyhodnocení první části dotazníku.

Obr. 5.1: Hodnocení vystupování při obchodním jednání



Vnímání prezentací nabídek společností Cogras

V první otázce ohodnotilo 90% klientů nejvyšší známkou 1 skutečnost, že prodejci mluví při obchodních jednání o přínosech, které zákazníkům nabízený produkt nebo služba přinese. Pouze 10% klientů ohodnotilo tuto podotázku známkou 2.

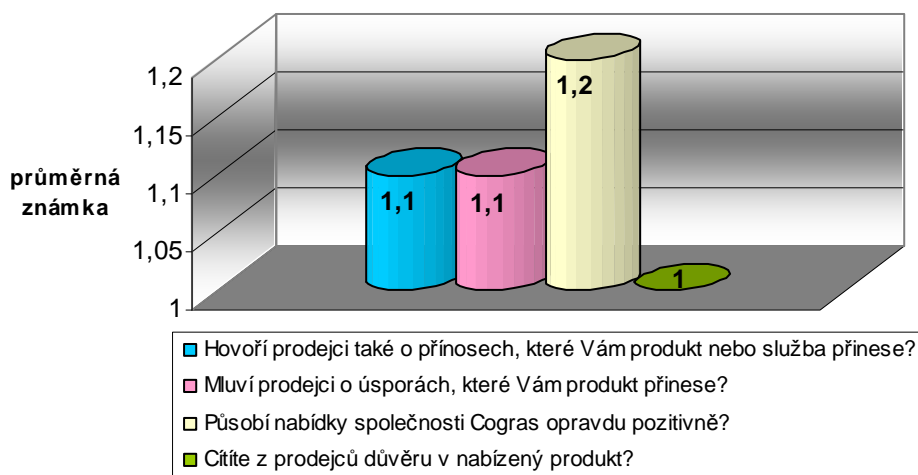
Druhá otázka, která zní „Mluví prodejci o úsporách, které produkt přinese“ je podobného charakteru jako předcházející a i její hodnocení dopadlo stejně. 90% firem jí přiřadilo známkou 1 a 10% známkou 2.

Respondenti byli dotázáni, zda působí nabídky společnosti Cogras opravdu pozitivně. 85% klientů je nanejvýš spokojeno, jelikož ohodnotili otázku známkou 1, 10% firem je spokojeno o něco méně po přiřazení známky 2 a 5% zákazníků ohodnotilo klady nabídek známkou 3.

Poslední otázka zjišťuje, zda klienti cítí z prodejců důvěru v nabízený produkt. Zde

všichni respondenti, tedy 100% ohodnotilo skutečnost nejvyšší známkou 1. Následující obrázek vykresluje graficky veškeré skutečnosti otázek druhé části dotazníku.

Obr. 5.2: Vnímání prezentací nabídek



Serióznost služeb

V první otázce byli respondenti dotázáni, jak jsou spokojeni se schopností prodejců společnosti Cogras předložit jim alternativní nabídku. 100% firem bylo nanejvýš spokojeno a přiřadili podotázce známku 1.

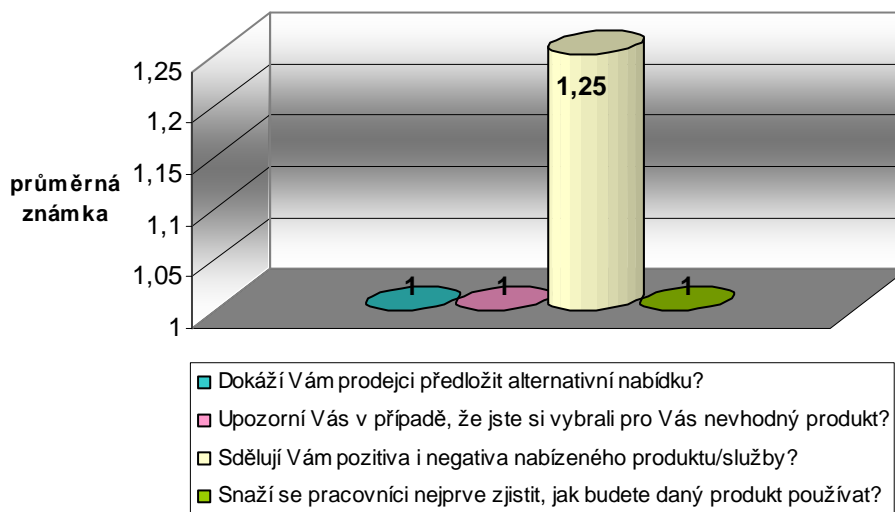
Další otázka hodnotí skutečnost, zda prodejci upozorní zákazníka v případě, že si tento zákazník vybral nevhodný produkt pro svou činnost. Zde také 100% respondentů přiřadilo této skutečnosti nejvyšší známku 1.

Třetí otázka zjišťuje, zda jsou klientům vždy sdělována pozitiva i negativa nabízeného produktu nebo služby. 75% tuto skutečnost hodnotí pozitivně známkou 1 a 25% je spokojeno o něco méně a hodnotí známkou 2.

V poslední otázce 90% klientů hodnotí nejvyšší známkou fakt, že se pracovníci společnosti Cogras snaží nejprve zjistit, jak bude daný zákazník kupovaný produkt používat. Pouze 10% nemá až tak dobré mínění o této skutečnosti a hodnotí ji známkou 2.

Následující obrázek ukazuje grafické znázornění třetí části dotazníku.

Obr. 5.3: Serióznost služeb



Spokojenost při užívání produktu

Tato otázka zněla, zda se klientům stalo, že byli po zakoupení produktu společnosti Cogra s něčím neočekávaným při jeho používání zaskočení. 90% respondentů uvedlo, že nebyli takto zaskočení a 10% uvedlo, že byli zaskočení, avšak doplnili, že pozitivně.

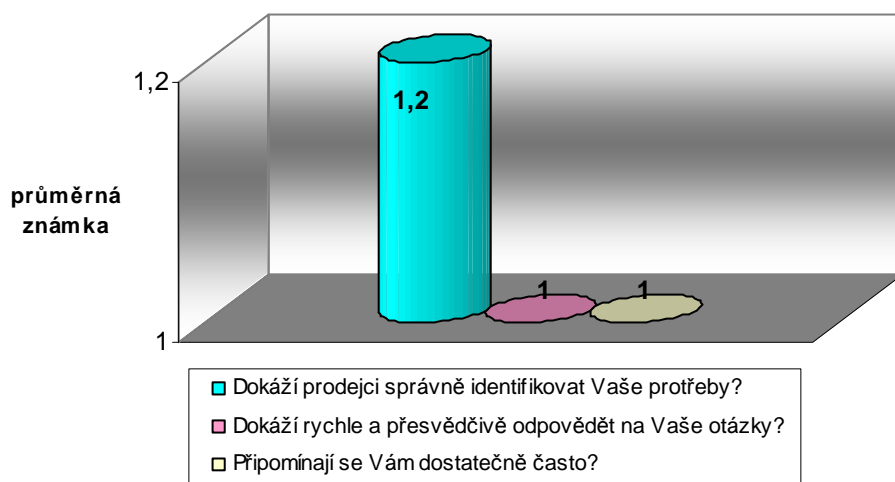
Způsob komunikace prodejců se zákazníky

Tato část dotazování se také skládala z několika otázek, z nichž první ověřuje skutečnost, zda dokáží prodejci společnosti Cogra správně identifikovat klientovi potřeby. Zde si 80% dotázaných myslí, že ano a přiřadili této skutečnosti nejvyšší známku 1 a 20% přiřadilo podotázce pouze o stupeň nižší hodnocení, tedy známku 2.

Další otázka zjišťovala rychlost a přesvědčivost s jakou jsou prodejci schopni odpovědět na otázky zákazníků. Zde 100 % respondentů přiřadilo této skutečnosti známku 1. Stejně tomu bylo i u poslední otázky, která ověřuje, zda se prodejci zákazníkům dostatečně často připomínají a tato podotázka také získala maximální ohodnocení.

Následující obrázek graficky zobrazuje skutečnosti, plynoucí z výzkumu způsobu komunikace prodejců společnosti Cogra.

Obr. 5.4: Způsob komunikace



Úroveň nabídek

Tato část dotazníku hodnotí úroveň nabídek společnosti a skládá se z šesti otázek, přičemž první zjišťuje, jak vnímají klienti nabídky společnosti Cogras po technické stránce. 100% respondentů ohodnotilo tuto stránku nabídek nejvyšší známkou 1.

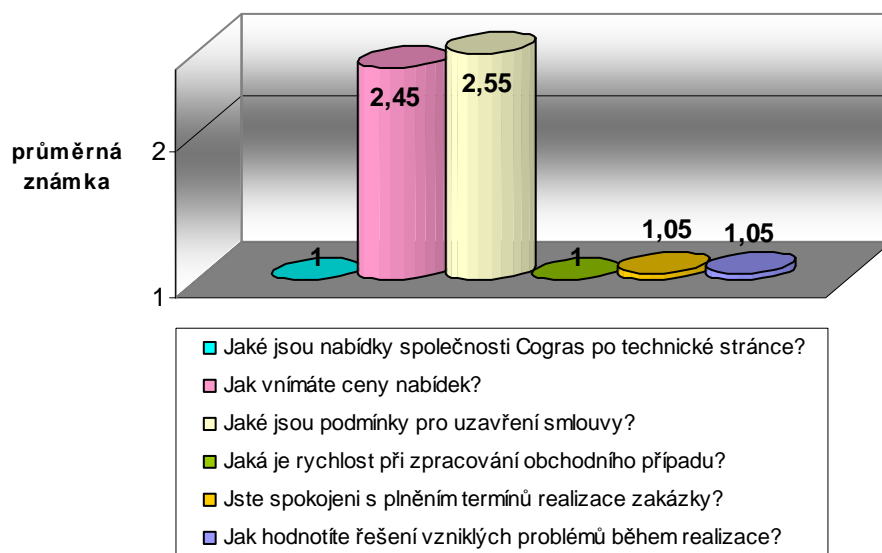
Další otázka zjišťovala vnímání cen produktů, poskytovaných společností Cogras. Zde bylo s úrovní cen nejvýše spokojeno pouze 15% dotázaných firem, celých 35% nebylo úplně spokojeno a hodnotilo známkou 2, nejvíce respondentů, tedy 40% všech dotázaných hodnotilo ceny produktů společnosti Cogras známkou 3 a 10% klientů dokonce druhou nejnižší známkou 4.

Dobré hodnocení nemělo ani vnímání podmínek pro uzavření smlouvy se společností Cogras. Pouze 20% zákazníků hodnotí podmínky nejlépe a přiřadili známkou 1, dalších 20% sníženou známkou 2, 45% klientů není příliš spokojeno s podmínkami a hodnotí je známkou 3 a 15% dotázaných firem je téměř nespokojeno a hodnotí podmínky pro uzavření smluv známkou 4. Při hodnocení rychlosti zpracování klientem zadaného obchodního případu bylo 100% dotázaných firem s rychlostí společnosti Cogras nanejvýš spokojeno a ohodnotili ji nejvyšší známkou 1.

Spokojenost s plněním termínů při realizaci zakázky byla z 95 % ohodnocena známkou 1 a z 5 % známkou 2. Stejně tomu bylo i při hodnocení schopnosti pracovníků

společnosti Cogras řešit vzniklé problémy během realizace zakázek. 95% dotázaných firem hodnotilo známkou 1 a 5% známkou 2.

Obr. 5.5: Úroveň nabídek



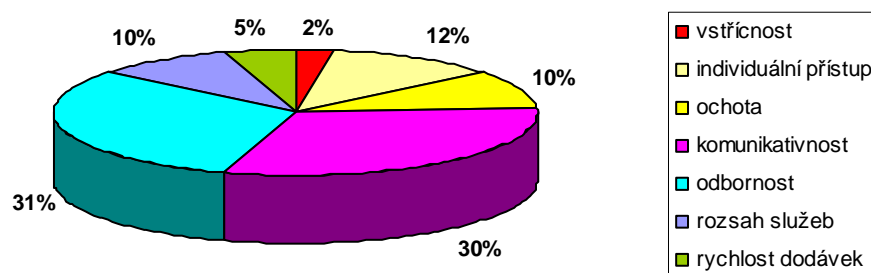
Hodnocení společnosti ve srovnání s konkurencí

V první otázce této byli klienti dotázáni, jestli jsou toho názoru, že společnost Cogras je lepší než její konkurence. 70% dotázaných firem si myslí, že společnost Cogras je lepší než konkurence, 25% se rozhodlo své hodnocení neuvést a 5% firem nevědělo, zda je společnost lepší než konkurence.

Druhá otázka zjišťovala názor klientů, v čem je společnost lepší než konkurence. Nejvíce zákazníků si myslí, že největšími přednostmi společnosti Cogras, kterými předčí konkurenci jsou **odbornost a znalost prostředí**, kde tato možnost byla z výběru vybrána ve 31%, dále pak **komunikativnost** ve 30%, 12% četnost výběru klientů byla **možnost individuálního přístupu**. V 10% odpovědí byl jako klad vybrán **rozsah služeb**, z 10% byla označena také **ochota** pracovníků společnosti Cogras při obchodních a technických požadavcích ze strany zákazníků, dále pak v 5 % je kladně hodnocena **rychlost dodávek** a nakonec s 2% **vstřícnost**. V nabídce byly také jako možnost uvedeny „**cenové podmínky**“. Tuto možnost však nezvolila za přednost společnosti Cogras ve srovnání s konkurencí žádná z dotázaných firem.

Následující graf ukazuje podíl jednotlivých výhod společnosti Cogras na celkovém výběru respondentů.

Obr. 5.6: Výhody oproti konkurenci



Třetí otázka zjišťovala naopak, v čem je společnost Cogras horší než její konkurence. Jelikož pouze 30 % dotázaných firem nebylo vyloženě toho názoru, že společnost je lepší než konkurence a uvedlo odpověď buďto „neuvádím“ nebo „nevím“, pak z těchto 30% dalších 67 % nevyplnilo tuto otázku a ostatní odpovědi se vztahovali pouze k jedné možnosti z výběru a sice, že špatnou vlastností společnosti Cogras v porovnání s konkurencí je **nedostatek odborných a technických pracovníků**. Některé společnosti však doplnily vlastní alternativu, která nebyla součástí výběru a často zde zaznívaly nedostatky, co se týče závislosti společnosti Cogras na mateřské firmě AV Engineering Zlín, nebo stížnosti ohledně samotné skupiny PTC výrobců, což ovšem nemá pro tento výzkum podstatný význam, jelikož se netýká přímo společnosti Cogras.

Další služby, které by klienti uvítali

V této otázce se měli klienti a oslovené firmy libovolně rozepsat, které další služby by bylo vhodné, aby společnost Cogras zařadila do svých obchodních praktik a péče o zákazníka. 65% dotázaných se k problematice nevyjádřilo a zbylých 35 % firem nejčastěji odpovídalo, že jim chybí provádění výpočtů, sloužících k modelování řady geotechnických úloh (např. sedání terénu), toto požaduje 57% firem, které na otázku odpovídaly. Tato služba se však netýká jednání nebo prezentací společnosti Cogras. Dále zaznělo, že by bylo dobré vytvoření programátorské skupiny PTC pro řešení problémů specifických pro české prostředí, nebo také zavedení dlouhodobých administrátorských služeb.

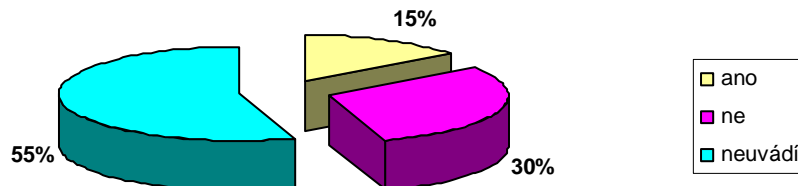
Dále měly oslovené firmy konkrétně uvést, co by vytkly, doporučily nebo navrhly prodejnímu týmu společnosti Cogras, co se týče jednání či prezentací. V 90 % neměla tato otázka žádnou reakci a ve zbylých 10 % klienti doporučují společnosti Cogras zdokonalit se při prezentaci programu „Pro/E Piping“ a také zavedení školicích materiálů ve slovenštině.

Ženský faktor v prodejním týmu

Tato otázka zjišťovala, zda by klienti uvítali ženský faktor v prodejním týmu společnosti Cogras při jednáních a prezentacích. 55% dotázaných firem se rozhodlo neuvést odpověď, 30% tento ženský faktor v prodejním týmu odmítlo a zbylých 15 % by ženu mezi prodejci a obchodními zástupci společnosti Cogras uvítalo.

Následující obrázek graficky zobrazuje názor klientů a zákaznických firem společnosti Cogras na přítomnost ženského faktoru v prodejním týmu této společnosti.

Obr. 5.7: Názor na ženský faktor v prodejním týmu



Spokojenost s celkovou spoluprací

90% dotázaných firem ohodnotilo celkovou spolupráci se společností Cogras známkou 1 a zbylých 10% uvedlo v ohodnocení známku 2 ze stupnice 1 (nejlepší hodnocení) až 5 (nejhorší hodnocení).

Při dotazování, zda by byli klienti ochotni doporučit společnost Cogras svým známým, opovědělo 80% dotázaných firem, že ano a zbylých 20% si vybralo možnost neuvést odpověď. V další otázce jsou klienti tázáni, zda již společnost Cogras někomu doporučili. 65% dotázaných firem si vybralo možnost neuvést odpověď na tuto otázku a 35% společností uvedlo, že již tuto společnost někomu doporučily.

5.3 SWOT analýza

K tomu, aby společnost úspěšně čelila konkurenci a byla úspěšná v podnikání, je nutné mít vysokou podnikatelskou pozici a vysoký tržní podíl, kvalitní produkty, dobré vztahy s klienty. Možná rizika odhalím pomocí analýzy, která pomůže možné nedostatky odstranit a umožní provést preventivní opatření.

5.3.1 Vytyčení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Při zamyšlení nad podnikáním společnosti Cogras a jejím záměrem, jak se chce u klientů prezentovat, jaký je v současnosti vztah s nimi a jaké jsou zvyklosti této společnosti při udržování vztahů se svými klíčovými zákazníky se pokusím nalézt všechny aspekty, které jsou silnou stránkou v této oblasti. Tyto aspekty mi pomohl určit předešlý výzkum a názory samotných klientů společnosti a budu je nyní hodnotit z pohledu SWOT analýzy. V čem je společnost lepší než ostatní, v čem může nabídnout víc, které lepší zdroje má atd. Poté následuje totéž, ale zaměřuji se naopak na slabiny, na aspekty, ve kterých jsou jiní lepší, kde společnost zaostává, kde není tak silná. Jedná se o následující body:

Silné stránky

- | | |
|---|--|
| - špička na českém trhu | - houževnatá a soustředěná práce na všech úrovních společnosti |
| - zvučná jména klientů | - odbornost a znalost prostředí |
| - vysoký tržní podíl v regionu | - známost společnosti, dobré jméno |
| - kvalitní výrobky | - serióznost a důvěryhodnost firmy a seriózní vystupování prodejců |
| - dobrá platební schopnost zákazníků | - pořádání společných aktivit zaměstnanců a klientů |
| - téměř nulový počet reklamací | - rychlí a spolehliví dodavatelé |
| - individuální přístup ke klientům a ochota při specifických obchodních a technických požadavcích | - výborná komunikace mezi prodejci a klienty a jejich dobré vztahy |
| - jedinečnost poskytované služby a rozsah služeb | - kvalitní prezentace produktů |
| - zaručený minimální počet odběratelů | |

Slabé stránky

- velká vzdálenost dodavatelů a odběratelů
- téměř žádný marketing
- malá propagace firmy
- úzké spektrum zákazníků
- nízký počet obchodníků
- pouze jeden vedoucí pracovník
- žádné školení zaměstnanců
- vysoké ceny produktů a služeb
- náročné podmínky pro uzavření smlouvy
- závislost na mateřské společnosti

Poté, co je sestaven seznam předností a slabin, se zaměřím na jejich dopady. Prozkoumám podrobněji to, co pro společnost znamenají jednotlivé silné i slabé stránky. Přednosti společnosti nabízejí příležitosti, které by bylo užitečné využít. Slabiny naopak přinášejí hrozby, kterým bude muset čelit.

Příležitosti

- rozšíření o nové služby
- spolupráce se zahraničními partnery
- malý počet firem v této oblasti podnikání
- vynikající geografická poloha ve střední Moravě
- neustálá potřeba školení a spolupráce s klienty
- nutnost dokupování licencí klienty
- kvalitní partneři
- kladné reference od klientů
- školení zaměstnanců v prodejních dovednostech
- decentralizace služeb pro zákaznická centra
- získání nových odběratelů dosud využívajících vlastních zdrojů
- neexistence substitutů
- pořádání seminářů a setkání klientů
- účastnění se veletrhů

Hrozby

- upřednostnění levnějších konkurenčních výrobků odběrateli
- závislost na malém počtu dodavatelů

- přetrvávající závislost na mateřské společnosti
- omezování produkce v podnicích (snižování poptávky)
- vysoké náklady spojené s nepřetržitým dojížděním za klienty
- probíhající hospodářská krize
- vstup nové konkurence

5.3.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Po sestavení seznamu externích a interních stránek společnosti je nutné jednotlivé faktory ohodnotit podle jejich důležitosti, co se týče vlivu na společnost. Poté je třeba zjistit, jaká je pravděpodobnost, že tato skutečnost opravdu nastane. Za těchto předpokladů vzejdou ve výsledku nejvíce důležité faktory silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti, které by měly být více do hloubky prozkoumány a společnost by se na ně měla více zaměřit. Vyjde najevo, které hrozby jsou nejsilnější, kterým důležitým silným stránkám podniku je věnována malá pozornost, nebo naopak u který slabých stránek by se mělo zvážit úsilí v jejich eliminaci.

Silné stránky		Hodnocení důležitosti	Pravděpodobnost realizace (v %)
1	špička na českém trhu	8	70
2	zvučná jména klientů	6	75
3	vysoký tržní podíl v regionu	8	70
4	individuální přístup ke klientům a ochota při specifických obchodních a technických požadavcích	9	90
5	jedinečnost poskytované služby a rozsah služeb	9	75
6	zaručený minimální počet odběratelů	8	80
7	houževnatá a soustředěná práce na všech úrovních společnosti	8	75
8	odbornost a znalost prostředí	8	95
9	známost společnosti, dobré jméno	8	65
10	kvalitní výrobky	9	95
11	dobrá platební schopnost zákazníků	6	75
12	téměř nulový počet reklamací	8	65
13	serióznost a důvěryhodnost firmy a seriózní vystupování prodejců	8	90
14	pořádání společných aktivit zaměstnanců a klientů	6	60
15	rychlí a spolehliví dodavatelé	7	75
16	výborná komunikace mezi prodejci a klienty a jejich dobré vztahy	10	80
17	kvalitní prezentace produktů	9	75

Z tabulky vyplývá, že velkou předností společnosti Cogras je její individuální přístup ke klientům a ochota při specifických obchodních a technických požadavcích a také kvalitní výrobky. Na těchto silných stránkách si společnost zakládá svůj způsob prezentace před klíčovými klienty a věnují této oblasti velkou pozornost. Další oblastí, kterou by mohla společnost účinně působit na své klienty je rozsah služeb. Pokud by společnost zvýšila úsilí v této oblasti, mohlo by to vést k větší spokojenosti klientů. To samé platí i pro zkvalitnění prezentace produktů, na této oblasti by se mělo také více zapracovat. Největší předností společnosti Cogras je výborná komunikace mezi prodejci a klienty a jejich dobré vztahy, které jsou udržovány na velmi kvalitní úrovni.

Slabé stránky		Hodnocení důležitosti	Pravděpodobnost realizace (v %)
1	velká vzdálenost dodavatelů a odběratelů	8	80
2	téměř žádný marketing	8	75
3	malá propagace firmy	7	80
4	úzké spektrum zákazníků	6	95
5	nízký počet obchodníků	8	80
6	pouze jeden vedoucí pracovník	6	90
7	žádné školení zaměstnanců	9	90
8	vysoké ceny produktů a služeb	10	95
9	náročné podmínky pro uzavření smlouvy	9	80
10	závislost na mateřské společnosti	9	90

Z tabulky slabých stránek vyplynulo, že nejkritičtější bodem v podnikání jsou pro společnost vysoké ceny produktů a služeb, což je faktor, na kterém v mnoha případech ztroskotává rozhodnutí potencionálních zákazníků o zavedení těchto moderních produktů do svých výroby. S tím také úzce souvisí náročnost podmínek pro uzavření smluv, ve kterých se musí brát zřetel na souhlas mateřské společnosti, což v mnoha případech vede k velkým komplikacím. Závislost na mateřské společnosti je také proto další velkou slabostí společnosti Cogras. Jednání s mateřskou společností často končí zamítnutím projektů a také kladou překážky v podnikání společnosti Cogras. Další slabou stránkou je nulová školenost zaměstnanců, ať už jde o školení prodejců v prodejních technikách, technologiích nabízeného softwaru, nebo všeobecně jazykových kurzů atd. Je hlavně o to, jak prodejci působí na své klienty a přínos takovýchto kurzů bývá nesmírný.

Příležitosti		Hodnocení důležitosti	Pravděpodobnost realizace (v %)
1	rozšíření o nové služby	9	75
2	spolupráce se zahraničními partnery	7	60
3	malý počet firem v této oblasti podnikání	8	75
4	vynikající geografická poloha ve střední Moravě	6	90
5	neustálá potřeba školení a spolupráce s klienty	9	95
6	nutnost dokupování licencí klienty	9	95
7	kvalitní partneři	8	75
8	kladné reference od klientů	9	70
9	školení zaměstnanců v prodejních dovednostech	9	50
10	využití nových technologií	6	75
11	decentralizace služeb pro zákaznická centra	7	45
12	získání nových odběratelů dosud využívajících vlastních zdrojů	9	80
13	neexistence substitutů	8	60
14	pořádání seminářů a setkání klientů	7	75
15	účastnění se veletrhů	8	80

Největší příležitost v podnikání této společnosti je skutečnost, že stávající zákazníci, jež si jednou zakoupí produkt nebo službu společnosti Cogras budou i v budoucnu dokupovat další a další licence, školení svých programátorů. Pokud společnost získá dobrého a významného klienta, bude jí zisk z tohoto plynout ještě mnoho let po uzavření první smlouvy. Proto jsou pro společnost velmi důležité vztahy s klíčovými klienty. S tím souvisí i další příležitost pro společnost, a to, že klienti neustále potřebují dodatečná školení a spolupráci se společností Cogras. Další příležitostí, jak získat nové klienty jsou kladné reference od stávajících a toto je také zcela naplňováno. Při získávání klientů se společnost také soustředí na oslovování firem, jež si doposud při konstruování dělaly rysy a modely svépomocí, nebo zastaralými programy. Společnost by měla ovšem v této sféře nepatrně zapracovat a snažit se u těchto společností více propagovat. Další příležitostí společnosti je rozšíření o nové služby pro své klienty. Jde například o zavedení dlouhodobých administrativních programů a řešení geotechnických problémů, jak vyplynulo z názorů klientů v dotaznících. Jak již bylo zmíněno, neexistuje žádné školení zaměstnanců společnosti Cogras, mohla by to být velká příležitost, jak lépe oslovovat a jednat s klienty, pokud by pracovníci byli proškoleni v různých manažerských technikách. S ohledem na důležitost tohoto faktoru, jak je zřejmé z tabulky, mu je věnována velmi malá pozornost.

Hrozby		Hodnocení důležitosti	Pravděpodobnost realizace (v %)
1	upřednostnění levnějších konkurenčních výrobků odběrateli	9	80
2	přetrvávající závislost na mateřské společnosti	9	80
3	omezování produkce v podnicích	9	90
4	závislost na malém počtu dodavatelů	6	75
5	vysoké náklady spojené s nepřetržitým dojížděním za klienty	6	75
6	probíhající hospodářská krize	9	95
7	vstup nové konkurence	8	70

Největší hrozbou pro společnost, jako ostatně pro všechny podnikatele v této době, je právě probíhající hospodářská krize. S tím souvisí si další výrazný faktor a tím je, že zákazníci omezují produkci a snižují poptávku po softwaru. Je to pochopitelné, jelikož i jejich zákazníci nemají dostatek peněz na nákupy. Většina nových zákazníků v loňském roce při začátku krize stopla veškeré projekty, což připravilo společnost Cogras až o 30 % zisku. Další obrovskou hrozbou je závislost na mateřské společnosti PTC Zlín, která nejednou zamítla důležitý projekt. S tímto však společnost Cogras nemůže dost dobře něco udělat, jediné přitlačit v oblasti lobbování ohledně přidělení výsadního práva v rozhodování o veškerých PTC projektech a smlouvách. Posledním významným faktorem je skutečnost, že někteří zákazníci mohou upřednostnit levnější, avšak méně špičkové konkurenční produkty. Společnost by se mohla ještě více na tuto oblast zaměřit jednak vštěpením kvality produktu do povědomí zákazníků a jednak zaměřením se na propagaci různých cenových akcí. Jako bezvýznamná hrozba ze SWOT analýzy vyplynula skutečnost, že je společnost závislá na malém počtu dodavatelů a také problematika nákladů spojených s nepřetržitým dojížděním do sídel společností klientů. Tyto společnosti jsou sice rozloženy po celé republice a dokonce i na Slovensku, převážná většina z nich má však sídlo v moravských regionech.

6 Shrnutí a závěrečná doporučení

Z výzkumu, který byl prováděn na základě názorů klíčových klientů společnosti Cogras na obchodní praktiky této společnosti a kvality péče o zákazníky, vyplynulo, že tito klienti jsou nanejvýš spokojeni s vystupováním prodejců při obchodních jednáních, také s kvalitou prezentace produktů společnosti i se seriózností služeb.

Produkty nabízené společností Cogras jsou nejmodernější na trhu a vynikají svou vysokou kvalitou a funkčností, není tedy divu, že z výzkumu vyšlo najevo, že zákazníci společnosti nebyli při používání tohoto produktu ničím nenadálým zaskočení, a když už tak pouze příjemně. Společnost Cogras se tedy může chlubit nulovou reklamací prodaných produktů.

S kvalitou produktu však úzce souvisí i jeho cena, která je u takovéto technologie velmi vysoká. Klienti společnosti Cogras jsou nespokojeni s výší ceny produktu, v mnoha případech vedla vysoká cena softwaru Pro/E k neuzavření smlouvy se zákazníkem, nebo ke zdlouhavému vyjednávání o výši ceny, kde zákaznická společnost odkládala své rozhodnutí ke koupi technologie i více měsíců, v horších případech i několik let. Ke zdlouhavému vyjednávání o uzavření smlouvy mezi klientem a společností Cogras vedla také skutečnost, že společnost je stále ještě závislá na mateřské společnosti AV Engineering Zlín, která má rozhodovací právo na veškerém uzavírání smluv ohledně prodeje Pro/E produktů nebo plnění projektů prostřednictvím PTC technologie a často zatěžuje kupní smlouvy společnosti Cogras komplikovanými podmínkami pro jejich uzavření. Klienti společnosti Cogras si jsou této skutečnosti vědomi a nepůsobí to na ně příliš důvěryhodným dojmem.

V budoucnu by se tedy společnost Cogras měla stále snažit o uzavření smlouvy s mateřskou americkou společností o udělení přímého distributorského práva na zmíněný PTC software a jeho obchodování v České republice. Společnost by se tak stala druhým rovnocenným distributorem a rozšířila by tak své pravomoci a příležitosti pro rozvoj.

Co se týče ceny produktu, není v silách společnosti Cogras, aby ji mohla nějak zásadně ovlivnit. Konkurenční firmy, nabízející méně kvalitní software ohrožují postavení společnosti na českém trhu, protože v základu svým uživatelům nabízejí řadu podobných funkcí, avšak za výrazně nižší cenu. A přestože společnost Cogras nabízí skutečně špičkové

funkce, vysoká cena často brání pořízení balíku i těm, kterým přináší vysokou efektivitu práce. I pro vysoce výdělečné klienty byla cena za program typu Pro/E skutečně vysoká. Společnost Cogras by se tak měla více snažit propagovat kvalitu tohoto softwaru u zákazníků a snažit se vyzdvihnout důležitost vlastnění nejprofesionálnější technologie v boji průmyslových firem s konkurencí rychlejší a kvalitnější výrobou díky vlastnění tohoto softwaru. Společnost Cogras by se měla snažit vycházet svým zákazníkům vstříc, a pro významné klienty, kteří odebírají vyšší počet licencí upravovat a snižovat cenu a být ochotna o ceně vyjednávat i s kterýmkoliv potencionálním zákazníkem.

Je nade vší pochybnost, že v dnešních podmínkách se zákazník, myslící na co neúspornější nákup, rozhoduje především podle toho jak obsáhlé a konkrétní informace dostane od obchodníka, jak rychle a na míru je mu předložena nabídka a jak rychle a s jakou garancí může hledaný produkt užívat. Obchodníci společnosti Cogras by tedy měli být v této oblasti vysoce produktivní.

Při srovnávání společnosti Cogras s konkurencí vyšlo podle názoru klientů najevo, že co se týče vztahů zákaznických firem s touto společností, je jednoznačně lepší než konkurence. Klienti hodnotí kladně vztahy se společností Cogras, hlavně pro jejich komunikativnost, odbornost a znalost prostředí, ve kterém se zákazníci pohybují. Neopomenutelným přínosem při rozvoji vztahů se zákazníky je také ochota společnosti při obchodních a technických požadavcích klientů a individuální přístup ke každému zákazníkovi. Snaha prodejců v této oblasti je vysoká, a klienti ji oceňují svou věrností. Společnost by měla pokračovat v udržování si kvalitních vztahů s klienty a neměla by zapomínat na navazování vřelejších a přátelštějších vztahů se svými klíčovými klienty, pomocí pořádání častějších setkání a seminářů těchto zákazníků v nějakém příjemném a méně formálním prostředí.

Co se týče příležitosti společnosti Cogras ke zdokonalení péče o klienty rozšířením o další služby, klienti jsou toho názoru, že by bylo dobré zavést například program dlouhodobých administrátorských služeb, provádění MKP výpočtů, sloužících k modelování řady geotechnických úloh, dále by bylo dobré vytvořit programátorské skupiny PTC pro řešení problémů specifických pro české prostředí. Tyto názory klientů jsou cennými informacemi a společnost Cogras by měla do budoucna rozhodně uvažovat o realizaci požadavků těchto klíčových klientů.

Je překvapující, že klienti společnosti Cogras ve většině odmítli přítomnost ženského faktoru při jednáních a prezentacích. Přece jen by společnost Cogras měla uvažovat o zavedení ženského elementu do obchodních činností se zákazníky. Ženy všeobecně lépe ovládají verbální schopnosti, jsou vnímavější ke svému okolí, lépe zvládají konflikty a vyjednávání. A právě to je v porovnání s muži zvýhodňuje, zvláště pak v okamžiku, když se vyhroť nějaký konflikt. Tato skutečnost by mohla ovlivnit průběh jednání, nebo alespoň oživit a obměnit zavedený stereotyp při jednáních společnosti.

Všeobecně je tedy společnost Cogras v očích svých klientů kvalitním a rovnocenným partnerem, ke kterému mají důvěru a jsou spokojeni se způsobem, jak je o ně pečováno. Tato skutečnost je podpořena i faktem, že většina klíčových zákazníků je ochotna tuto společnost doporučit svým známým a ve velkém počtu případů se již tak stalo. Ideálním způsobem, jak získat nového klienta je, když tato firma na základě kladných referencí sama osloví společnost Cogras. Je zde také větší pravděpodobnost budoucího uzavření smlouvy. Společnost Cogras by tedy i nadále měla pracovat na zkvalitňování péče o klienty, naslouchat jim a vyhovovat jejich požadavkům, aby se tak dočkala většího počtu spokojených budoucích klíčových klientů.

7 Závěr

Tématem mé diplomové práce bylo „Hodnocení spokojenosti klientů s obchodními praktikami společnosti působící na trhu softwarových produktů“. Cílem diplomové práce bylo za pomoci výzkumu zhodnotit spokojenost klíčových klientů firmy Cogras, spol. s r.o. s celkovým jednáním ze strany této společnosti, názor klientů na poskytovanou péči, názor na úroveň nabízených služeb a posoudit celkový vztah mezi společností a klientem.

V teoretické části jsem po přiblížení společnosti Cogras a jejích aktivit popsala problematiku péče o významné klienty, nastínila jsem základní principy péče o zákazníky, druhy zákaznické orientace a postupně jsem přešla k objasňování významu prodeje klíčovými klientům, kde jsem popsala i jeho výhody a nevýhody, podmínky úspěšné péče o tyto klíčové klienty a dovednosti k tomuto potřebné. Dále je popsán model rozvoje vztahů v péči o významné klienty a další teoretické poznatky z této oblasti. Je zde také nastíněn další možný přístup k prodeji klíčovými klientům, a sice prodej podle metody SPIN.

V rámci praktické části této diplomové práce jsem realizovala výzkum na základě elektronického dotazování, kdy jsem rozesílala dotazníky klíčovými klientům společnosti Cogras a zjišťovala jejich názor na obchodní praktiky této společnosti a také jsem zjišťovala jejich spokojenost s poskytovanou péčí. Z tohoto dotazníkového šetření vzešla také SWOT analýza a základním zjištěním celého marketingového výzkumu bylo, že společnost je z hlediska péče o své klíčové klienty na profesionální úrovni a udržuje s nimi kvalitní a přínosné vztahy. Klienti jsou s úrovní jednání ze strany společnosti Cogras a s poskytovanou péčí spokojeni po všech stránkách. Jako největší zápor v tomto vztahu však klienti vidí vysoké ceny produktů a závislost společnosti na hlavním distributorovi pro Českou republiku, který komplikuje jejich obchodní a smluvní kontakt.

Cílem výzkumu bylo dále na základě popsaného současného postupu a zvyklostí společnosti Cogras v oblasti péče o své klienty porovnat tyto postupy s výsledky výzkumu a nalézt kritické body, které je potřeba odstranit nebo přehodnotit. Z výsledků marketingového výzkumu tak plynou nejdůležitější doporučení pro společnost Cogras, kterými by se v budoucnu měla řídit, pokud by stála o odstranění hlavních aspektů své činnosti, které jsou v rozporu s požadavky klientů. Nejdůležitějším takovýmto doporučením je nabídnout klíčovými klientům různé slevy a věrnostní programy na poskytovaný produkt a doprovodné a

servisní služby. Dále je nezbytné lépe propagovat kvalitu produktu, která tedy přímo úměrně koresponduje s cenou a snažit se odstranit veškeré problémy, které plynou ze závislosti společnosti Cogras na hlavním distributorovi pro Českou republiku. V této oblasti je jediným řešením kontování mateřské společnosti, sídlící v USA a zapracovat na jednání s touto společností o výsadním právu na poskytování jejích produktů.

Společnost Cogras si od roku 1991 vybudovala i přes drobná úskalí na českém trhu silnou pozici a dobré jméno u svých klientů. Díky dobrému managementu, profesionalitě obchodních zástupců a dobrým vztahům se zákazníky a velice kvalitnímu produktu je považována za seriózní a jednu z nejperspektivnějších firem na tuzemském trhu, a je předpokladem, že v budoucnu odstraní všechny nedostatky, které spatřují její klienti jako zásadní a obstojí tak před tvrdou konkurencí.

Seznam použité literatury

Literatura:

- [1] BUREŠ, Ivan; ŘEHULKA, Pavel. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- [2] NOVÝ Ivan; PETZOLD, Jörg. (NE)spokojený zákazník – náš cíl?!, Jak získat zákazníka špičkovými službami. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
- [3] BUREŠ, Ivan. 10 zlatých pravidel prodeje: prodávat je snazší než dávat. 6. vyd. Praha: Management Press, 2004. 141 s. ISBN 80-7261-114-3.
- [4] FISHER Roger; URY. William; PATTON, Bruce. Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání. Přel. A. Lisa. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 173 s. ISBN 80-7261-100-3.
- [5] JOBBER, David; LANCASTER, Geoff. Management prodeje. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [6] KOTLER, Philip. Marketing Management. Přel. V. Dolanský; S. Jurnečka. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada Publishing, 2003. 116s. ISBN 80-247-0514-1.
- [9] HORREL, Ed. Zákaznická věrnost : jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je. Přel. J. Kalová. 1, vyd. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- [10] BURNETT, Ken. Klíčoví zákazníci a péče o ně. Přel. E. Nevrlá. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN: 80-7226-655-1.
- [11] De PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; Van Den BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. Přel. V. Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

Bakalářská práce:

- [12] JACHANOVÁ, Lenka. Charakteristika osobního prodeje u firmy působící na trhu softwarových produktů. VŠB-TUO, Ekonomická fakulta, 2007.

Elektronické zdroje:

- [13] <http://www.personalita.cz>
- [14] <http://www.huthwaite.com>
- [15] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ>
- [16] <http://dumfinanci.cz/tiskove-zpravy>
- [17] <http://www.inovace.cz/inovacni-prostredi-cr>
- [18] <http://www.podnikatel.cz/clanky>
- [19] <http://www.sme-union.cz>
- [20] <http://www.env.cz/AIS/web-news.nsf>
- [21] <http://www.cogras.cz>

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 28. dubna 2009

.....
Lenka Jachanová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Mervartova 8, 750 02 Přerov, Česká republika